

Bernal, Natalia Mariel

Análisis comparativo de la situación económico financiera de un emprendimiento tradicional y un emprendimiento social

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección de Finanzas**

Director: Matas, Alfredo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE FINANZAS

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA
DE UN EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL
Y UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

ALUMNA: NATALIA MARIEL BERNAL
DIRECTOR: ALFREDO MATAS

Contenido

1. Introducción	1
2. Marco teórico.....	3
2.1. Emprendedor y emprendimiento.....	3
2.2. Diferencias entre el emprendedorismo social y el tradicional.....	4
2.3. Emprendedorismo y crecimiento económico.....	7
2.4. Ecosistema emprendedor	11
Políticas, fiscalidad y administración.....	12
Mercados e Infraestructuras	13
Liderazgo.....	14
Cultura.....	14
Elementos de apoyo	15
2.5. Cadena de Valor.....	16
3. Situación actual del emprendedorismo en Argentina	18
3.1. Monitor Global de Emprendimiento - GEM	18
3.2. GEM en Argentina	20
3.3. Perspectivas para emprender	24
Capital Social.....	24
Costos de producción	25
Burocracia y Ley 27.264	25
Cuña Fiscal y creación de empleo	26
Acceso al crédito	27
3.4. Argentina y el emprendedorismo social	29
4. Emprendedorismo en el NOA	32
4.1. Emprendedorismo en Jujuy	34
5. Presentación de los casos a analizar	38
5.1. Ecosistema Emprendedor Jujeño para la industria cárnica.....	38
Políticas, fiscalidad y administración.....	38
Mercados.....	39
Infraestructuras.....	40
Liderazgo y Cultura.....	41
Elementos de apoyo	42
5.2. Caso Porcina	43
Análisis del macro entorno.....	43
Análisis del micro entorno	47
Análisis del caso Porcina	49
5.3. Caso Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna	59

Análisis del macro entorno.....	60
Análisis del micro entorno.....	62
Análisis del caso Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna	63
6. Análisis comparativo	73
6.1. Similitudes	73
6.2. Diferencias	73
7. Conclusiones	76
8. Referencias	83

“La persecución del interés propio en un marco de cooperación produce resultados superiores para todos los participantes”.

John Nash, de la Teoría de los Juegos.

1. INTRODUCCIÓN

Ubicada en el extremo noroeste del país, la provincia de Jujuy limita al Norte con Bolivia, al Oeste con Chile y por el Este y el Sur con la provincia de Salta. Cuenta con cuatro ambientes geográficos distintos entre sí: Puna, Quebrada, Valles y Yunga. Cada una de ellos con flora y fauna diferentes, con actividades agropecuarias y forestales definidas.

En particular la Puna presenta llanuras de altura, el silencio de la inmensidad, la tranquilidad de sus habitantes y un tapiz pardo donde vagan las llamas, vicuñas, guanacos y suris. Es una cultura vigente y de un sincretismo que resulta de la mezcla de la conquista hispánica con celebraciones comunitarias, donde todo el pueblo participa, como el culto a la Pachamama, los festejos de carnaval o las celebraciones del día de los muertos.

Y por su parte los Valles, caracterizados por la vegetación exuberante, lagunas, montes y ríos cristalinos, tiene condiciones climáticas benignas con clima templado y húmedo. Allí se encuentran las mayores ciudades cabecera y se concentra buena parte del sector terciario provincial, también ahí se localizan gran parte de las industrias más importantes.

En el escenario de la Puna surge la “Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna” (en adelante APPP) un emprendimiento proveniente de la economía social dedicado a producir y comercializar productos de carne de llama. En el ambiente de los Valles nace bajo el nombre comercial de “Porcina” un emprendimiento de la economía tradicional productor y comercializador de productos de carne de cerdo.

En el marco de la nueva ley Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) 27.264, teniendo en cuenta el Plan Belgrano que beneficiará a todo el norte argentino y el próximo lanzamiento de la zona franca en la localidad de La Quiaca, resulta de gran importancia abordar el tema del emprendedorismo en la provincia de Jujuy.

Este trabajo procura constituir un aporte para el ecosistema emprendedor jujeño, a través del estudio y comparación entre ambos tipos de organizaciones. Como así también, mediante el análisis de la cadena de valor, investigar la situación económica y financiera de cada uno, identificar las dificultades que tuvieron que sortear a partir de influencias internas y externas, evaluar el impacto que provocan en sus respectivos entornos e indagar las posibilidades de auto sustentabilidad a futuro.

La realización del presente trabajo implicó entrevistas a los protagonistas y visitas a los centros de producción y venta. Enmarcada en un contexto de informalidad del cual busca salir, la APPP resultó ser un caso complicado de analizar en cuanto a información contable y financiera. No así el caso de Porcina que a pesar de no haber podido acceder a la totalidad de la información, por cuestiones de confidencialidad, se pudo acceder a información de vital importancia.

En primer lugar se lleva a cabo una investigación bibliográfica para encuadrar y diferenciar ambos tipos de emprendimientos en un marco teórico sólido. Se definen términos como emprendedor, ecosistema emprendedor y cadena de valor.

Posteriormente se estudia la coyuntura argentina, las estadísticas referidas a los emprendedores argentinos y las perspectivas a futuro. A continuación, y buscando una aproximación al entorno de los casos, se estudia las características particulares del noroeste argentino (NOA) para luego pasar al ecosistema emprendedor jujeño para la industria cárnica. En primer lugar se presenta el caso de Porcina y luego el caso de la APPP para efectuar un análisis comparativo de ambos emprendimientos y luego extraer las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Emprendedor y emprendimiento

Cuando Thomas Edison inventó la lamparita eléctrica, no le salió en el primer intento, ni en el segundo, Edison realizó más de mil intentos. Hasta el punto que un discípulo suyo le preguntó por qué persistía en construir la lamparita, si sólo había obtenido fracasos. Edison respondió: no son fracasos, he conseguido saber mil formas de cómo no se debe hacer una bombita. Eso, es emprender.(NOVOA, 2008)

En primer lugar se abordarán cuestiones teóricas de la actividad emprendedora, en concreto, aquellos conceptos fundamentales que posteriormente tendrán relevancia para comparar el emprendedorismo tradicional con el social. Para poder clarificar conceptos pertinentes al objetivo del presente trabajo se realiza una descripción de las diferentes formas de definir al emprendedor y a la actividad emprendedora como así también la distinción entre el emprendedorismo social y el tradicional.

La palabra emprendimiento etimológicamente proviene del francés *entrepreneur* (pionero) y tiene que ver con la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional para alcanzar un objetivo. El emprendimiento es una aptitud y actitud de la persona que le permite alcanzar mayores logros, ir más allá de donde ya ha llegado.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros; y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.(ARBELÁEZ RENDÓN, 2011)

Asociado a la incertidumbre e innovación, también se puede definir al emprendedor a partir de las características que se le atribuye. Almodóvar González recoge las características más importantes de diferentes autores: Knight se focaliza en la asunción de riesgos; Schumpeter pone énfasis en el aspecto innovador del emprendedor y por último Kirzner hace hincapié en la percepción de oportunidades.

En el enfoque de Knight, los emprendedores se entienden como agentes que reciben un rendimiento como compensación para soportar el riesgo no calculable. Por su parte, Schumpeter, es el más centrado en el emprendedor como agente innovador, y quizá, la influencia más prominente en la literatura del espíritu emprendedor. En este enfoque el emprendedor es el responsable de la “destrucción creativa”, que consiste en crear desequilibrios en el mercado por la introducción de innovaciones, esto es, nuevas combinaciones. Por último, Kirzner, establece que el emprendedor es aquel que impulsa la

economía hacia la frontera de producción, debido a que es capaz de reconocer las oportunidades no percibidas, esto es, que se han pasado por alto para el resto de los agentes. En base a estos tres enfoques, se destaca la definición de emprendimiento elaborada por Wennekers y Thurik, que aglutina estos tres puntos de vista:

“El emprendimiento es la capacidad y la voluntad manifiesta de los individuos, por su cuenta, en equipo, dentro y fuera de las organizaciones existentes, a percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos esquemas de organización y nuevas combinaciones de productos de mercado) y para introducir sus ideas en el mercado, en un contexto de incertidumbre y otros obstáculos, por la toma de decisiones en el lugar, la forma y el uso de los recursos e instituciones”. (ALMODÓVAR GONZÁLEZ, 2016)

A partir de la reflexión de Schumpeter concerniente a la creatividad e innovación se puede citar a Kastika que hace referencia a la necesidad de tomar conciencia de las relaciones humanas con el contexto: “debemos aprender a innovar en ambientes en donde todo se conecta con todo en donde los opuestos se juntan, en donde el todo es diferente a la suma de las partes, en donde las verdades son aproximadas y en donde no podemos observar sin modificar lo observado.” (KASTIKA, 1994)

Como se verá en los próximos párrafos en referencia al ecosistema emprendedor, el pensamiento ecológico resulta coherente con el tipo de pensamiento creativo, “porque este pensamiento creativo opera a partir de las relaciones entre los seres humanos y su contexto. Más específicamente: de la relación entre las organizaciones, formadas por seres humanos, y el contexto formado por relaciones. Y de la relación entre las personas que forman las organizaciones y las organizaciones en sí mismas...” (KASTIKA, 1994)

Tomando estas definiciones para aplicarlas al presente trabajo, se considera emprendedor a aquel que busca mejorar las condiciones de vida a través del desarrollo de un proyecto personal o comunitario. En el primer caso se analizará un emprendimiento tradicional que pone foco en la rentabilidad y en el segundo caso un emprendimiento social que, aunque también persigue la generación de ingresos, tiene como prioridad la creación de valor social. Previamente resulta interesante ahondar en las diferencias que especifican a uno y a otro.

2.2. Diferencias entre el emprendedorismo social y el tradicional

A la hora de distinguir emprendedores económicos o tradicionales de emprendedores sociales se puede decir que se diferencian en la propuesta de valor. Como se mencionó anteriormente, en el primero de los casos el móvil es la utilidad, es decir, están orientados

totalmente hacia el mercado comercial. En el polo opuesto se adhieren conceptos ligados a la búsqueda del bien común, o sea, el altruismo y el compromiso añaden un nuevo modelo de negocio.

Si se considera que cualquier iniciativa surge a partir de satisfacer una necesidad o resolver una determinada problemática, los emprendedores sociales están más interesados que los empresarios tradicionales en la comprensión del contexto social, económico, político y cultural de los problemas que están tratando de resolver. En la dimensión estratégica del negocio, el emprendimiento social posee una visión sistémica del entorno competitivo como un elemento distintivo.

Las empresas sociales se diferencian de las tradicionales en que su objetivo es generar el máximo impacto social y ambiental. Según lo indica el Director General de Emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires. Se trata de un nuevo modelo empresarial gestado por los *millennials*¹. “Aunque pareciera que los términos empresa y social son oxímoron, hay todo un debate académico interesante respecto a cómo armonizan esta tensión constante que existe entre maximizar la parte económica y generar impacto social y es un problema en algunas empresas sociales. Pero la realidad es que es un modelo que cada vez tiene mayor aceptación social, mayor vigencia y hoy empiezan a dejar de ser como palabras opuestas porque lo podemos ver en empresas y organizaciones concretas en toda la región, y en todo el mundo, donde la gente está tratando de hacer negocios de otra manera”.(El Cronista, 2018).

Ramírez de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) confirma: No existe una definición única y universal sobre emprendimiento social. Ni tampoco existe un único tipo. Sin embargo, todo emprendimiento social incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible. El emprendimiento social suele darse, y tener éxito, en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Un emprendimiento social, cuando resulta exitoso, puede no sólo transformar las vidas de los beneficiarios, sino también la forma de abordar un problema en general. (RAMÍREZ, 2008)

Es cierto que a través de la provisión de productos y servicios, las empresas tradicionales aportan bienestar social a la comunidad, como así también mediante la generación de empleo y el pago de impuestos para solventar los servicios públicos. Sin embargo, estos beneficios son propios del desarrollo de los negocios y no los convierte en empresas sociales. Estos son los conceptos en que se basa el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “En la realización de un emprendimiento social, la empresa tiene la intención explícita de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de

¹ Se conoce como *millennial generation* o generación Y a aquellos nacidos entre los años 1984 y 2000 a los cuales se les atribuye algunas características culturales entre las que se destaca la facilidad en la adaptación a los cambios.

sus recursos. De hecho, las mejoras sociales afectan el contexto donde operan las compañías, que se benefician directamente gracias a las iniciativas sociales que ayudan a desarrollar”.(Banco Interamericano de Desarrollo, 2006)

El emprendedorismo social ofrece soluciones a problemas determinados en beneficio de la sociedad que no es interés de la empresa común y a la vez puede producir valor económico contribuyendo a la creación de nuevas oportunidades laborales a sectores excluidos de la formalidad. Osberg y Martin, definen a los emprendedores sociales como singularizados por tres componentes:

- Identifican un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de segmentos de género humano, que no tienen los medios o el peso político para alcanzar por sí solos transformaciones en la situación.
- Identifican una oportunidad de cambiar ese statu quo injusto, creando valor social, y traen para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza. Están desafiando el orden de cosas existente estable, pero injusto.
- Generan un nuevo equilibrio estable, que libera el potencial o alivia el sufrimiento del grupo relegado, asegurándole un mejor futuro y contribuyendo a la sociedad en general (Klisberg). (BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

En el libro *Emprender para cambiar el mundo* Andrés Freire y Santiago Sena se mencionan tres atributos de los empresarios sociales. “Lo más destacado es que son colaborativos, es increíble cómo se colabora en el ámbito de las empresas sociales. También, son resilientes porque no sólo tienen desafíos en lo económico, que de por sí es difícil, sino, además, de generar el impacto social y ambiental. Una tercera característica sería que, en su mayoría, son jóvenes, pero no todos”.(El Cronista, 2018)

Sin embargo, una de las dificultades a las que se enfrenta una empresa social tiene que ver con la rentabilidad. Si bien se trata de empresas rentables tienen más costos, porque a veces la internalización del impacto social implica ciertos costos que una empresa tradicional no internaliza. Más costo quiere decir menor margen.

Hasta este punto sólo se tuvieron en cuenta las diferencias que distinguen a ambos tipos de emprendimiento. Sin embargo, hay algunos aspectos que tienen en común y uno de los más importantes es el de contribuir al desarrollo económico y social, “pues además de generar riqueza, contribuyen de la siguiente manera:

- Generan empleo.
- Son un espacio ideal para que las personas tengan acceso al conocimiento y al aprendizaje permanente por lo que ayudan a la formación del capital humano.
- Producen o comercializan los bienes y servicios que la comunidad requiere.

- Compiten, se exigen y siempre buscan ser mejores para ganar la preferencia del mercado, lo que beneficia a los consumidores.
- Innovan, hacen desarrollos tecnológicos o apropian tecnologías, lo que aporta al mejoramiento de las condiciones competitivas frente a otros países del mundo.
- Contribuyen al bienestar colectivo, en la medida en que asumen su responsabilidad social y en cuanto pagan tributos a los entes estatales.
- Ayudan a distribuir de manera más equitativa las oportunidades y los ingresos entre los ciudadanos”.(BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

Una duda que se plantea es cuánto colaboran los emprendimientos en el crecimiento económico de un país o región por lo que se considera conveniente realizar un análisis al respecto.

2.3. Emprendedorismo y crecimiento económico

En el presente apartado se hace referencia al crecimiento económico entendido como la posibilidad de lograr el desarrollo de una determinada región pero vale aclarar que el concepto desarrollo conlleva una amplia variedad de interpretaciones. Una postulación de Monreal y Gimeno, citada por Llobeta indica: “Es fácil deducir que el significado de desarrollo es ambiguo y polisémico, dinámico y polémico; como cualquier otro concepto es una construcción social e histórica. Ello quiere decir que es un producto de la imaginación de unos y otros, pero una imaginación que siempre es el resultado de una historia social, cultural y material...Considerar el desarrollo como una construcción social e histórica, es reconocer que es un producto contingente y, por lo tanto, puede ser modificado.”(LLOBETA, 2013)

Se presenta el debate acerca de cuánto contribuyen los emprendimientos al crecimiento económico o al desarrollo de los países y se caracteriza por tener opiniones encontradas. Se llega al punto de mayor consenso cuando se afirma que el crecimiento viene de la mano de los emprendimientos por oportunidad en contraposición a los emprendimientos por necesidad. Seguidamente se ahondará en estos aspectos, en un primer momento se analizará desde la lupa de la economía tradicional y a continuación desde la social.

Las nuevas empresas dinámicas, nacidas desde una oportunidad, contribuyen al desarrollo económico de tres formas:

1. Como un canal de conversión de ideas innovadoras en oportunidades económicas; dado que sin la creación misma de la empresa, la idea innovadora carecería de productividad, quedaría sólo en la mente del emprendedor. Es por ello que se necesita

su implementación en el mundo real y el medio por el cual esto se realiza, es la empresa.

2. Como la base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido productivo. Esto se da porque aporta nuevas empresas al entorno competitivo, haciendo que estas compitan entre sí para poder satisfacer de mejor manera al cliente.
3. Como una fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad.(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

El espíritu emprendedor por necesidad aparece como un tipo de negocio básico de subsistencia y no crea el conocimiento necesario para generar crecimiento económico. En general, los emprendedores por oportunidad están influidos por la educación superior, no así las iniciativas por necesidad.

Los emprendimientos por oportunidad también se denominan emprendimiento dinámico y se caracterizan por “tener un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva, tecnológica o no, como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. Se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia.” (MIF FOMIN)

Es esencial identificar si los emprendimientos se dan por necesidad de los individuos o porque detectan una oportunidad de mejora en sus ingresos. “En las naciones más dinámicas, guiadas por la innovación y la generación de valor agregado, predominan los emprendedores guiados por las oportunidades de mejora (mayor nivel de ingreso o independencia), mientras que en los países de menor desarrollo predominan los emprendimientos generados por la necesidad”.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

“Las economías avanzadas tienen niveles bajos de emprendimiento total, sin embargo, con mayores proporciones de oportunidad respecto a la necesidad. Por el contrario, los países menos avanzados tienen mayores tasas de actividad emprendedora total, aunque la presencia relativa de iniciativas por oportunidad es menor. En resumen, el avance hacia el desarrollo representa un alejamiento del espíritu emprendedor por necesidad”. (ALMODÓVAR GONZÁLEZ, 2016)

El desarrollo de un emprendedorismo que propenda al mayor bienestar de la población puede sintetizarse en dos objetivos: 1) incrementar la inclinación de la población hacia los emprendimientos productivos, 2) orientar a los emprendedores hacia actividades de alto potencial y gran generación de valor agregado.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

En otras palabras, estamos en un momento en que el emprendedor se ha convertido en el ideal a emular y la creación de un ecosistema emprendedor uno de los objetivos más importantes de los gobiernos. “Un aumento importante en el número de nuevas empresas o *start-ups* tiene un impacto importante en las variables claves que definen la competitividad de un país o región: riqueza, creación de nuevos puestos y mejoras de la productividad. Además existe una tendencia a la mejora a largo plazo no sólo de las variables económicas sino de aspectos tan dispares como la calidad de vida ya que se crea un círculo virtuoso, o dicho de otra forma, el talento atrae al talento, y el talento atrae a la riqueza.

Se puede mantener la esperanza, ya que ha habido múltiples países, como Chile, Ruanda, Israel, Colombia, Taiwán, Islandia o Nueva Zelanda que han conseguido darle la vuelta a su economía(o lo están haciendo) utilizando a los emprendedores como base, pero una advertencia es que no se debe intentar crear otro Silicon Valley, no hay fórmulas mágicas, cada país y región es diferente. Cada país debe encontrar su camino y no dedicarse a intentar replicar fórmulas exitosas ya que éstas han sido diseñadas para otros entornos”.(MEGÍAS, 2011)

Tal como se indicó al inicio del presente apartado, el análisis respecto de la contribución de los emprendimientos al desarrollo de un país o de una región, en el caso de la Economía Social, se cristaliza principalmente a través de las cooperativas. La ONU, al respecto dice: “Las cooperativas en sus diversas formas promueven la mayor participación posible en el desarrollo económico y social de todas las personas incluyendo mujeres, jóvenes, personas mayores, discapacitados y pueblos indígenas, y se han transformado en un factor mayor de desarrollo económico y social, y contribuyen a la erradicación de la pobreza” (Resolución 64/136, 2010).(Asamblea General-ONU, 2010)

Se calcula que 1.000 millones de personas son actualmente miembros de cooperativas. Lo que equivale, a uno de cada cinco adultos mayores de 15 años del mundo. Producen cerca del 10% del producto bruto mundial. Muchas proyecciones las colocan como uno de los modelos empresariales del mundo de mayor crecimiento para el 2025.

En España, se encuentra el mayor complejo cooperativo del mundo: Mondragón. Nació luego de la Segunda Guerra Mundial en una zona sumida en la pobreza. Fue fundado en 1956 por un sacerdote católico, comenzando con una escuela cooperativa, y un grupo de cinco trabajadores que vendían yesqueros de parafina. 60 años después Mondragón es líder mundial en cooperativas. Comprende 261 entidades, que tienen operaciones en varios países, 74.000 personas y 15 centros de I+D. Mostraron un altísimo nivel de eficiencia y tienen 128 filiales productivas en el exterior, además de ser una fuente de empleo fundamental para España y para diversos países del mundo. (Mondragon Corporation, 2017)

Así, es estratégico su impacto en la vida de los campesinos pobres, dado que la mayor parte de la pobreza en los países en desarrollo está en las áreas rurales, como uno de los casos que se analizará en el presente trabajo. El director de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Graziano Da Silva, ve en la potenciación de las cooperativas de agricultores pobres un arma maestra en la lucha contra el hambre. “La FAO necesita cooperativas y organizaciones de productores fuertes como socios clave en el esfuerzo para eliminar el hambre que sufren cerca de 1.000 millones de personas”.(CARMONA, 2012)

Amartya Sen, filósofo y economista bengalí ganador del Premio Nobel de Economía de 1998, considera que la métrica para evaluar el nivel de desarrollo de una economía no puede estar centrada en los bienes o mercaderías, sino en la habilidad desigual de la gente (sus aptitudes, su capacidad) para convertir los bienes y servicios económicos en algo que “funcione” en las condiciones culturales propias de su comunidad.(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

Y justamente, las políticas orientadas a promover la creación de nuevos emprendimientos muchas veces no toman en consideración estas aptitudes ni los rasgos culturales propios ni los verdaderos problemas que enfrentan los empresarios al momento de encarar un nuevo emprendimiento.(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

A continuación se profundiza acerca de la duda que suele plantearse respecto a cuál es el grado de influencia que tiene el contexto en cuanto al desarrollo emprendedor. Algunos autores conciben el fenómeno como de naturaleza colectiva, hay una evolución en los enfoques que parten desde la definición del emprendedor indagando en los aspectos de su personalidad hacia otros que se centran en un fenómeno más complejo en el que intervienen e interactúan factores situacionales, sociales, culturales y económicos.

Algunas instituciones como la Babson College definen el ecosistema emprendedor. El término ecosistema hace referencia a la relación entre los seres vivos y la naturaleza. En un sentido social, estudia la relación entre los seres humanos y su ambiente físico y social

Asimismo se crearon organismos especiales como el GERA (Global Entrepreneurship Research Association), que es el que elabora el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), para estudiar este desarrollo en los diferentes países del mundo.

2.4. Ecosistema emprendedor

Si fuese verídico el guion de “Una Mente Brillante”, la película sobre la vida del matemático y Premio Nobel de Economía John Nash, él habría dicho que el sistema de ideas de Adam Smith no era erróneo, pero estaba incompleto. El “teorema” de la Mano Invisible postula que la suma de los comportamientos egoístas de las personas redundaría en un beneficio y bienestar general. Pero para que esto sea cierto, decía Nash, se requiere un mínimo de cooperación entre los agentes económicos. (REMOLINS, 2007)

Hace al menos 20 años que la literatura académica y la prensa especializada han tomado a la producción en red y la cooperación entre empresas, instituciones de investigación, gobiernos y universidades, como el nuevo paradigma del desarrollo y la panacea de la organización social. Sin embargo, las noticias de negocios y economía aun devuelven una imagen un tanto alejada de este paraíso terrenal. Abundan las noticias de *takeovers* más o menos hostiles, campañas publicitarias agresivas, represalias comerciales entre estados y una desenfrenada carrera por fusionarse o comprar cuanta empresa se pueda, con vistas a “dominar el mercado”. (REMOLINS, 2007)

Si la teoría y la práctica económica muestran que la cooperación produce resultados superiores para todos, tal vez haya concepciones prevalecientes o paradigmas que nublen la concepción de lo que genera el progreso económico, como la idea de que los recursos económicos son escasos y las necesidades son ilimitadas o también el pensamiento de que las experiencias económicas más exitosas son aquellas fundadas exclusivamente en la competencia. (REMOLINS, 2007)

Acordando con lo que dice Remolins, se puede decir que el motor del capitalismo no es el dinero, en sí mismo, o el afán de conseguirlo, sino que es la confianza “Es el capital social el que explica el éxito y la productividad del sector agropecuario, tanto o más que la competencia entre sus distintas empresas”. (REMOLINS, 2007)

Es sabido que para que nazca un emprendedor tiene que existir un caldo de cultivo que le permita desarrollarse, se trata del ecosistema que no lo determina pero lo condiciona. “Para que puedan nacer PYMES con posibilidades de sustentabilidad deben hacerlo en un escenario de competitividad, la que funciona en forma sistémica, ya que una empresa no es competitiva por sí misma especialmente si no cuenta con un entorno mejorado a nivel local, regional y nacional, donde se logren vinculaciones que faciliten su desarrollo.”(BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

En consecuencia, ya que se trata de un ecosistema, es necesario actuar sobre todas las variables en conjunto ya que si se hace sobre una o dos de ellas no sólo será difícil potenciar el ecosistema sino que además lograremos enviciar algunos comportamientos,

como ha sucedido con algunas subvenciones o subsidios. Asimismo resulta de vital importancia generar reglas de juego claras a nivel local y nacional cristalizadas en valores, normas e instituciones que materialicen los alicientes para definir la actuación de las empresas.

Es cierto que el Estado juega un papel determinante a la hora de delimitar las políticas productivas del país. Sin embargo, como dice Megías, “debemos abandonar planteamientos paternalistas, un gobierno no debe ser quien empuje con un papel dominante éste tipo de iniciativas, sino que debe actuar como facilitador. El sector privado, las instituciones educativas, los inversores juegan un papel absolutamente clave que no puede ni debe ser sustituido. Para que un ecosistema emprendedor funcione hay que ir mucho más allá de las variables que a priori podríamos pensar que pueden “arrancar” el ecosistema (inversión y políticas de incentivos fiscales) e involucrar a todos los actores que se encuentran en la cadena del emprendimiento, desde las universidades o los inversores pasando por el sector industrial y por supuesto, a los emprendedores (curiosamente excluidos habitualmente de éste tipo de iniciativas)”. (MEGÍAS, 2011)

A la hora de analizar los factores clave para crear un ecosistema emprendedor, plataforma de la competitividad de un país, resulta conveniente considerar los siguientes puntos de la propuesta de Megías que toma el modelo de la BabsonCollege(MEGÍAS, 2011):

Políticas, fiscalidad y administración

Existen múltiples aspectos que pueden ser revisados para facilitar la actividad de los diferentes actores que conforman el ecosistema emprendedor, uno de los más importantes es el relacionado con la política fiscal, principal palanca de la que dispone un gobierno para estimular o penalizar comportamientos.

- a. Con respecto a los emprendedores:
 - Abaratar el empleo, no el despido. Diseñar un programa que disminuya las cargas sociales para las nuevas empresas durante los primeros años de vida y también para los empleados que contraten dichas *start-ups*.
 - Reducir o eliminar los impuestos más gravosos durante los primeros años.
 - Aplazar el pago del IVA sobre facturas no cobradas, de esta forma se permite la micro financiación inter empresarial en base a trabajos.
 - La demora del pago de impuestos a las facturas generadas al Estado mientras no se haya recibido el pago.
- b. Inversores en fases iniciales:

- Permitir que los agentes financieros puedan compensar las inversiones fallidas con las ganancias generadas.
- Exención del pago de ganancias obtenidas en el éxito de una *start-up* si en los siguientes 12 meses se reinvierte el capital en otra *start-up*
- c. Políticas de carácter administrativo:
 - Simplificar los trámites y facilitar la creación de empresas.
 - Integrar los diversos programas, fondos y subvenciones en un solo gran fondo canalizado por inversores privados, haciendo especial foco en los estadios iniciales de las empresas, donde resultan más vulnerables.
 - Crear una “Ventanilla única” para el emprendedor, en la que se informe al emprendedor y en la que éste pueda realizar de forma clara y sencilla todos los trámites relacionadas con su *start-up*.

Mercados e Infraestructuras

Aunque se trata de un factor sobre el que resulta complejo actuar, la realidad es que la empresa de nueva creación requiere un mercado que soporte su actividad, es decir, necesita clientes. Este punto, que casi parece una obviedad, condiciona completamente si en una región tiene sentido montar un ecosistema emprendedor alrededor del turismo, de la tecnología, o del vino. Y no sólo eso, es necesario que ya exista un tejido industrial de empresas que estén operando en este mercado, para poder explotar sinergias, acuerdos o incluso operaciones de *M&A* (compras y fusiones). Lo que implica también el acceso a mano de obra cualificada y con experiencia en el campo en cuestión.

Respecto de las infraestructuras.

- a. Banda ancha y conectividad: un acceso a coste razonable a una conexión a internet de alta velocidad y con suficiente calidad es requisito imprescindible.
- b. Logística: un ecosistema en el que las comunicaciones físicas sean clave (rutas, vías, marítimas) debe ser soportado por infraestructuras de calidad.
- c. Espacio de oficinas y suelo.
- d. Energía: Las actividades que hacen un consumo intensivo de energía son extremadamente sensible al coste y calidad de los suministros disponibles, por lo que sin duda es una variable a evaluar.

Liderazgo

Uno de los aspectos clave para que la implantación de un ecosistema emprendedor resulte exitosa es la presencia de un liderazgo claro y decidido por parte de los emprendedores, no así de la administración pública.

En el largo plazo, el liderazgo de una región genera una marca, un sentimiento, que es más importante que cualquier otro aspecto y que hace que el emprendedor de un determinado sector piense: “Ése es el mejor lugar para emprender mi proyecto”.

Es crítico disponer y dar la máxima visibilidad nacional e internacional a los casos de éxito, que no sólo animarán a otros emprendedores (e inversores) a arriesgarse, sino que fijará en las mentes de todos, estudiantes, empleados y funcionarios un pensamiento: “Emprender es un camino interesante”

Cultura

Uno de los factores sobre los que resulta más complicado actuar dado que únicamente se puede hacer en el largo plazo, pero que resulta determinante para la tarea de diseñar e implantar un ecosistema emprendedor.

- a. Espíritu emprendedor. Se debe inculcar este espíritu en las escuelas y en las familias.
- b. Visión del emprendedor. Todavía se debe trabajar en este sentido, todavía mucha gente mira con altivez y condescendencia a los emprendedores e incluso de piensa que “emprendió porque no consiguió trabajo”.
- c. Tolerancia al fracaso. Si hay algo que enseña y mejora de forma sensible las posibilidades de éxito de una empresa son los fracasos previos.
- d. Visión sobre el papel del empresario. Evitar considerar al empresario como abusador de sus trabajadores, defraudador y más bien pensar que generan empleo y mejoran el nivel de vida.
- e. Cultura de colaboración. Es absolutamente clave para establecer un ecosistema donde diferentes actores trabajen juntos.
- f. Ambición. Una cultura donde la gente tiene ambición es uno de los caldos de cultivo perfectos para un ecosistema emprendedor.

- g. Mezcolanza cultural y racial. Cuanto más multicultural y multirracial es cualquier iniciativa, más rica y diversa suele ser, aportando lo mejor de cada cultura ya que la homogeneidad es enemiga de la innovación.
- h. Esfuerzo.

Elementos de apoyo

Existe una serie de factores intangibles que resultan determinantes en el éxito o no del emprendedor. Se trata de otros emprendedores, pequeñas empresas o profesionales *freelance* que prestan apoyo a los emprendedores y que se caracterizan por saber no sólo de su especialidad sino del nicho concreto del emprendedor. Por ejemplo: incubadoras, *clusters*, mentores, asociaciones de apoyo al emprendedor, gestorías, etc.

En otras palabras, la clave para lograr la competitividad de un país o región está en utilizar a los emprendedores como tractor de su economía diseñando un ecosistema emprendedor regional. Si se comienza identificando las fortalezas y debilidades de la región, las características locales y los actores clave, se puede diseñar un plan integrado de acciones que lleve de la situación actual al ecosistema emprendedor que se desea construir. No se trata de un plan maestro sino de un ciclo de exploración en el que, utilizando como punto de partida el diagnóstico inicial, se comience a influir sobre los factores descritos con el fin de crear ciclos de realimentación rápida que permitan medir si dicho elemento está funcionando o no y ajustar el plan en base a ello. Un ecosistema bien diseñado debe entrar en un círculo virtuoso y convertirse en un elemento auto sostenible que mejore con el tiempo.

Con algo de desazón pero con mucho de realismo, Jorma Olilla, ex CEO de la empresa finlandesa de telecomunicaciones Nokia, dijo: “Cuando un emprendedor de California abre la puerta de su garaje, tiene enfrente la mayor economía del mundo. Cuando un emprendedor finlandés abre la puerta del suyo, tiene un metro de nieve”. Sin embargo no es sólo la cercanía del mayor mercado consumidor del mundo lo que transforma a los emprendedores del Silicon Valley en privilegiados, sino también (y especialmente) algo mucho menos tangible aunque no menos real: el capital social. (REMOLINS, 2007)

La realidad es que cuando un emprendedor californiano abre su garaje encuentra algo más que una gran economía nacional. Encuentra gente dispuesta e interesada en asesorarlo sobre cómo se organiza legalmente una empresa, cómo y quién puede llevar su información contable y financiera, cómo y quién puede registrar su patente o marca, cómo se desarrolla un canal comercial, cómo se selecciona y contrata personal y cómo se trata con un banco. Finalmente, y tan importante como lo anterior, esas personas le darán ese apoyo y le

presentarán a sus mejores relaciones comerciales siempre que acepte el ofrecimiento de dinero para desarrollar el proyecto, a cambio de una participación en la empresa. (REMOLINS, 2007)

“Uno de los mayores obstáculos que impide el desarrollo de las PYMES no es su tamaño, ni los canales de abastecimiento o de comercialización, sino el hecho de actuar aisladas en el proceso productivo. Es decir, en el contexto de cambio continuo las PYMES no pueden sobrevivir en forma aislada, sino que necesitan un ambiente de colaboración. Esta forma de cooperación puede manifestarse a través de redes o integraciones verticales y horizontales”. (BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

Y casualmente es la integración vertical lo que se constituye en la cadena de valor como se verá en el próximo apartado.

2.5. Cadena de Valor

Según una definición de Kaplinsky y Morris citados por Padilla Pérez y Oddone de la CEPAL: “Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. A cada una de las etapas concepción, diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final se les denomina eslabones. La cantidad de eslabones de una cadena de valor varía de manera sustancial según el tipo de industria. Las actividades de la cadena a veces se llevan a cabo a veces por una empresa y en otras, por varias.(PADILLA PÉREZ & ODDONE, 2016)

Más específicamente y teniendo en cuenta el tema que nos atañe, una cadena agroalimentaria se refiere a toda cadena vertical de actividades desde la producción en el establecimiento agropecuario, pasando por la etapa de procesamiento y por la distribución mayorista y minorista. La principal fuente de competitividad no son las empresas individuales sino la cadena que las involucra. Se puede decir que una cadena abarca el rango completo de actividades que son necesarias para llevar un producto todavía inexistente hasta el consumidor final. Estas actividades comprenden la concepción misma del producto, el diseño, uso de materias primas e insumos intermedios, la comercialización, el apoyo logístico y la distribución final. (GUTIÉRREZ & ROMERO, 2015)

Se hace centro en la actividad frigorífica relacionando hacia atrás con la etapa pecuaria que incluye la producción ganadera con la cría, recría e invernada de ganado que llega a la faena a través de operaciones de ferias, matarifes o compras directas. Hacia delante la

industria manufacturera compuesta por la faena del animal y la transformación de los subproductos, se relaciona con otras industrias independientes como curtiembres, químicas, industrias alimenticias, con el sector transporte, prioritariamente con refrigeración, con la distribución a carnicerías y supermercados. Involucra, también, otras actividades relacionadas tales como máquinas y herramientas para el sector frigorífico, laboratorios de elaboración de vacunas y medicinas, equipos de refrigeración, manufacturas del plástico, harina de trigo, aceites vegetales, entre otras. (GUTIÉRREZ & ROMERO, 2015).

Seguidamente se presenta un estudio de la situación actual del emprendedorismo a través del índice GEM. Se efectúa una caracterización del modelo para luego identificar las cifras de nuestro país en relación a los demás países que conforman dicho índice, como así también con respecto a años anteriores.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDORISMO EN ARGENTINA

3.1. Monitor Global de Emprendimiento - GEM

Para medir la actividad emprendedora, las actitudes y las aspiraciones de los individuos, la Asociación para la Investigación del Emprendimiento Mundial (GERA, por sus siglas en inglés: Global Entrepreneurship Research Association) desarrolló y calculó el GEM (Global Entrepreneurship Monitor, Monitor Global de Emprendimiento). “Es el primer estudio del mundo sobre emprendedorismo que mediante un vasto esfuerzo de recopilación de datos coordinado a nivel internacional puede proporcionar información de alta calidad, informes completos e historias interesantes que mejoran la comprensión del fenómeno. Asimismo es una comunidad cada vez mayor de creyentes en los beneficios transformadores del emprendedorismo.” (Global Entrepreneurship Research Association, 2017)

Se trata de un consorcio sin fines de lucro de investigación académica que tiene como objetivo hacer que la información de alta calidad sobre la actividad emprendedora global se encuentre fácilmente a disposición de un público tan amplio como sea posible. “Iniciado en 1999 con tan sólo 10 países, ha llevado a cabo investigaciones en más de 80 economías de todo el mundo. Durante el primer semestre de 2015, más de 200.000 adultos de 63 economías participaron de la encuesta. Este grupo de economías representan, aproximadamente, el 72 por ciento de la población mundial y el 90 por ciento del PBI”.(DE TORRES CARBONELL, 2016)

El modelo conceptual del GEM (ver Figura 1) se centra en la interdependencia entre la actividad emprendedora de la población, los valores sociales hacia el emprendimiento y los atributos individuales prevalecientes. Transformaciones demográficas como el incremento en la edad promedio inciden en el aumento o en la disminución de la actividad emprendedora, como también lo hacen los cambios en las necesidades o motivaciones de la población, en la percepción de sus capacidades empresariales, en la identificación de oportunidades o en su temor al fracaso. De igual manera, también influye la forma en que la sociedad percibe a los empresarios y valora sus actividades emprendedoras. A su vez, el propio desarrollo de actividades emprendedoras puede transformar los valores sociales hacia el emprendimiento, así como provocar la formación y transformación de atributos individuales en la población.(APONTE, ÁLVAREZ, & LOBATO, 2016)

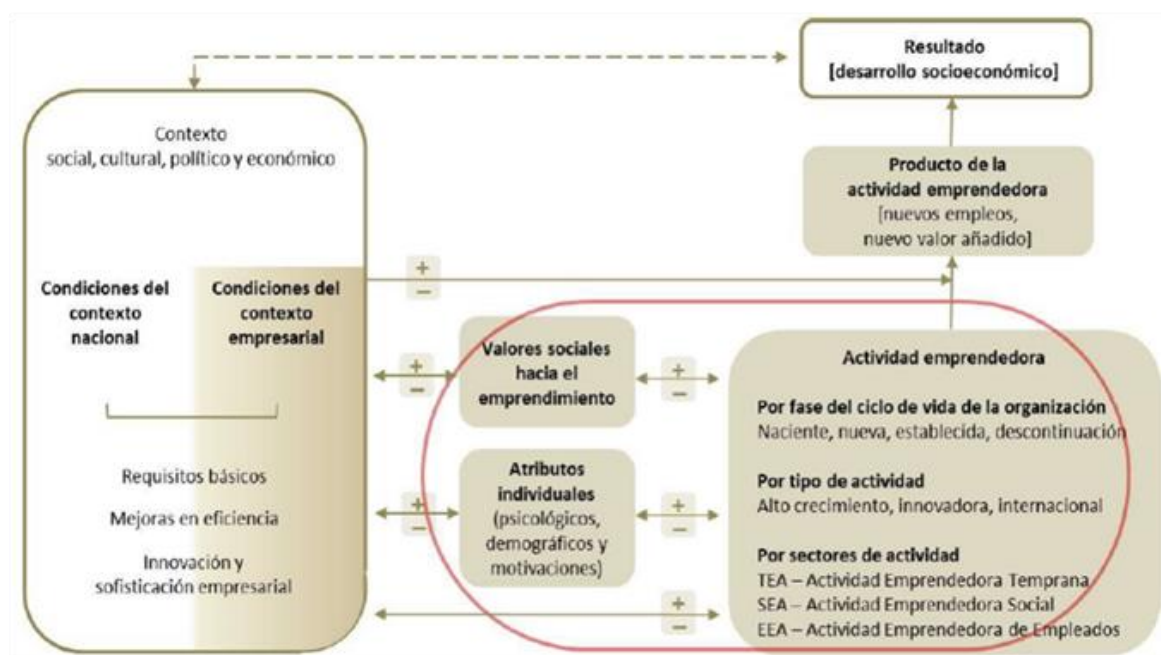


Figura 1. Modelo conceptual GEM
Fuente: Aponte, Álvarez & Lobato, 2016

En otras palabras, el GEM se basa en la incidencia recíproca entre el contexto (analizado en este trabajo como “ecosistema emprendedor”) y las actividades emprendedoras. Es decir, el contexto político, cultural, social y económico repercute sobre el emprendedorismo y asimismo los cambios en la actividad emprendedora influyen sobre dicho contexto.

Además, el modelo contiene el impacto de las actividades emprendedoras. El propio contexto social, cultural, político y económico influye en la dimensión de dicho impacto (y de manera recíproca, es transformado por el mismo). Al hablar de impacto nos referimos principalmente al valor que las actividades emprendedoras añaden en la economía y a los nuevos empleos que generan, y en términos más amplios, a la contribución al desarrollo económico del país.(APONTE, ÁLVAREZ, & LOBATO, 2016)

En el análisis del contexto, el GEM contempla el marco de condiciones a nivel nacional, marcado por su nivel de desarrollo. En función de la clasificación del WEF (World Economic Forum) el GEM distingue tres escenarios: economías basadas en explotar sus ventajas en determinados recursos, economías centradas en mejorar la eficiencia de su estructura productiva y economías organizadas en torno a su capacidad de innovación y el desarrollo de estrategias empresariales sofisticadas.

Por otra parte, el análisis de los factores condicionantes de la actividad emprendedora incluye la financiación de actividades empresariales, las políticas gubernamentales, los programas gubernamentales de desarrollo empresarial, la educación y formación en temas

empresariales, la transferencia de tecnología y comercialización de innovaciones, la infraestructura comercial y legal, el funcionamiento y accesibilidad de los mercados internos, la infraestructura física, así como las normas sociales y culturales. (APONTE, ÁLVAREZ, & LOBATO, 2016)

Luego de visualizar las diferencias y similitudes del modelo del Ecosistema Emprendedor de la Babson College y del GEM se puede concluir que las variables consideradas son similares, es decir, ambas van desde el contexto macro de las condiciones que aportan las instituciones, el desarrollo empresarial, en lo tecnológico como en la innovación, y la cultura emprendedora del contexto para luego analizar cuestiones micro que atañen al emprendimiento propiamente dicho.

3.2. GEM en Argentina

Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada al GEM a través del Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos dieciséis años. En el caso de Argentina se realizó una muestra regional de 4.000 casos.

Para medir el emprendedorismo el GEM utiliza la Tasa de Actividad Emprendedora total en edad temprana (TEA), que incluye empresas nacientes de hasta 3 meses de vida y empresas nuevas de 3 meses a 42 meses. La TEA en Argentina es en 2015 del 17,8% sobre la población adulta en general.

El ciclo del GEM 2015 en Argentina muestra en general, una reversión en la tendencia decreciente de los últimos años en todos los indicadores relevantes. En especial se revierte el ciclo de caída de la Tasa de Actividad Emprendedora, en todos sus componentes y en las actitudes emprendedoras inclusive. Si bien no es definitivo y hay que continuar observando el comportamiento futuro, la TEA de Argentina volvió casi al mismo nivel de 2012. En este ciclo creció cuatro puntos porcentuales respecto al 2014 (ver Figura 2). (DE TORRES CARBONELL, 2016)

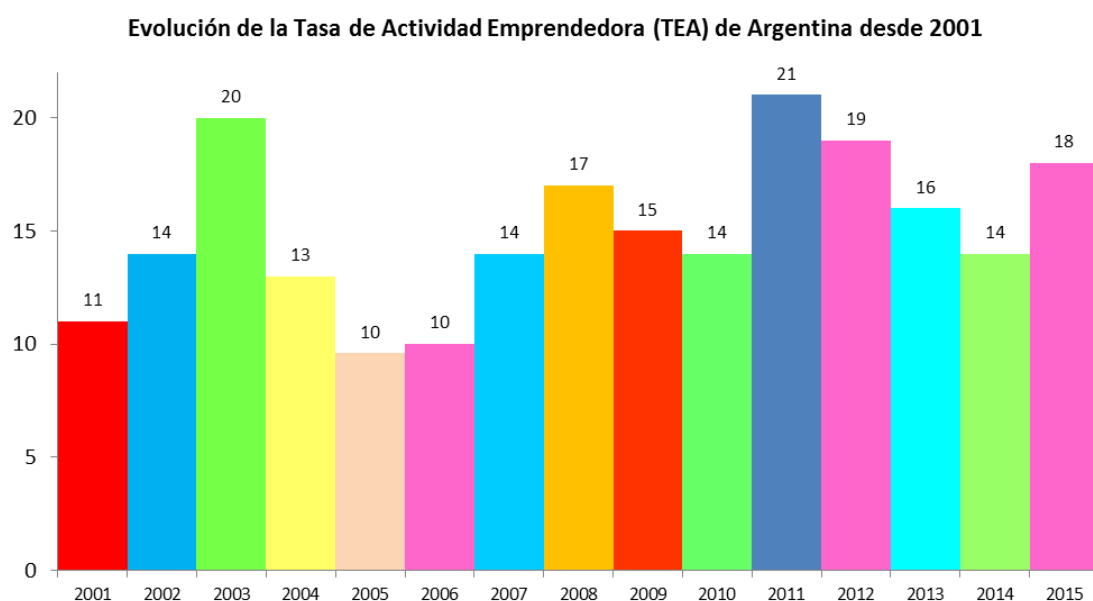


Figura 2: Evolución de la Tasa de Actividad Emprendedora de Argentina desde 2001

Fuente: De Torres Carbonell, 2016

En esta línea, el comportamiento de las motivaciones para emprender es particular, el crecimiento de la TEA traccionó todos los indicadores hacia arriba. Respecto a la naturaleza de la actividad emprendedora en Argentina, el 12% de los adultos encuestados emprenden motivados por una oportunidad en general (esto representa el 67,4 % de la TEA en términos relativos). Profundizando, aquellos que emprenden motivados por una oportunidad de mejora personal (buscando mayor independencia o mejora en su ingreso), son el 9% de los adultos encuestados que están involucrados en la TEA, es decir el 52% de la TEA en términos relativos. Todos estos valores muestran un crecimiento respecto a los años anteriores, especialmente 2014. Sin embargo, el porcentaje de los adultos entre 18 y 64 años que emprenden por necesidad también creció en porcentaje absoluto un 50% respecto al año anterior (de 4% en 2014 a 6% en 2015) y en términos relativos respecto a la TEA (28% a 32%). Esto refleja la necesidad de parte de la población de encontrar nuevas fuentes de ingresos debido al estancamiento del empleo y a la creciente inflación que venía sufriendo el país en el 2013 y 2014.(DE TORRES CARBONELL, 2016)

El crecimiento que tuvo la Actividad Emprendedora en Etapa Temprana de 14,4% en 2014 a 17,8% en 2015 se ha repartido entre los que emprenden por una oportunidad de mejora personal y directa (TEA IDO) – que son aquellos que dentro de las oportunidades, son de alto impacto – y los que emprenden por necesidad. Estos números reflejan que si bien hay

una consolidación de la cultura emprendedora, plasmada en el surgimiento de nuevas empresas y proyectos, al mismo tiempo el crecimiento se ve truncado por un contexto difícil de gestionar y los proyectos tienden a tener corta vida salvo aquellas excepciones donde hay un potencial muy marcado.(DE TORRES CARBONELL, 2016)

El cociente entre la proporción de emprendedores guiados por las oportunidades de mejora y los motivados por necesidad es un indicador sintético para identificar el tipo de emprendimientos predominantes en cada país o región; el GEM denomina a este cociente Índice Motivacional. En Latinoamérica, Argentina es una de las que posee menor valor (1,6) (Anexo 1), lo que implica relativamente pocos emprendedores guiados por la oportunidad de mejora, en relación con otros países. En años recientes este indicador ha mejorado levemente en Argentina.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

Un índice motivacional alto indica una mayor participación de los emprendedores motivados por la mejora, lo cual brinda expectativas más ambiciosas y de largo plazo para la empresa iniciada. Cuando su valor es menor a uno advierte que la mayoría de los emprendedores tempranos empezaron su negocio por necesidad, lo cual deriva también como resultado de la situación económica en dichos países.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

Es posible que estemos asistiendo a un fenómeno donde la TEA vuelve a subir producto de dos fenómenos. Por un lado la necesidad, el proceso inflacionario trae como consecuencia que mucha gente necesite completar sus ingresos con una actividad en forma independiente que no siempre es sofisticada. Esto explica una parte del crecimiento de la TEA producto de la inestabilidad económica y política.

Al mismo tiempo el crecimiento se da también en los emprendedores por oportunidad de mejora, mostrando una mejor “calidad” de proyectos con mayor potencial de impacto. Se observa un fenómeno que parece comenzar a surgir, hay una puja entre la necesidad de emprender que tracciona para arriba la TEA compuesta por estos dos fenómenos, acompañado por una mayor consolidación del ecosistema emprendedor en general a nivel país. La inestabilidad política experimentada se manifiesta en pérdida de confianza, y escaso flujo de inversiones que impide un crecimiento y consolidación de la actividad emprendedora. Esto se ve reflejado en la cantidad de participantes de la investigación que declararon tener miedo al fracaso a la hora de emprender. (DE TORRES CARBONELL, 2016)

Respecto a la evolución de la TEA en el país en estos 17 años de GEM, es interesante señalar que, dentro del grupo de países categorizados como movidos por eficiencia (según el World Economic Forum) la Argentina es, en la región el que mayor y más profundas crisis económicas ha enfrentado y está enfrentando y es en el que más cambiante ha sido tu TEA que acompaña, ya sea anticipando o como consecuencia, a estos vaivenes (ver Figura 3).(DE TORRES CARBONELL, 2016)

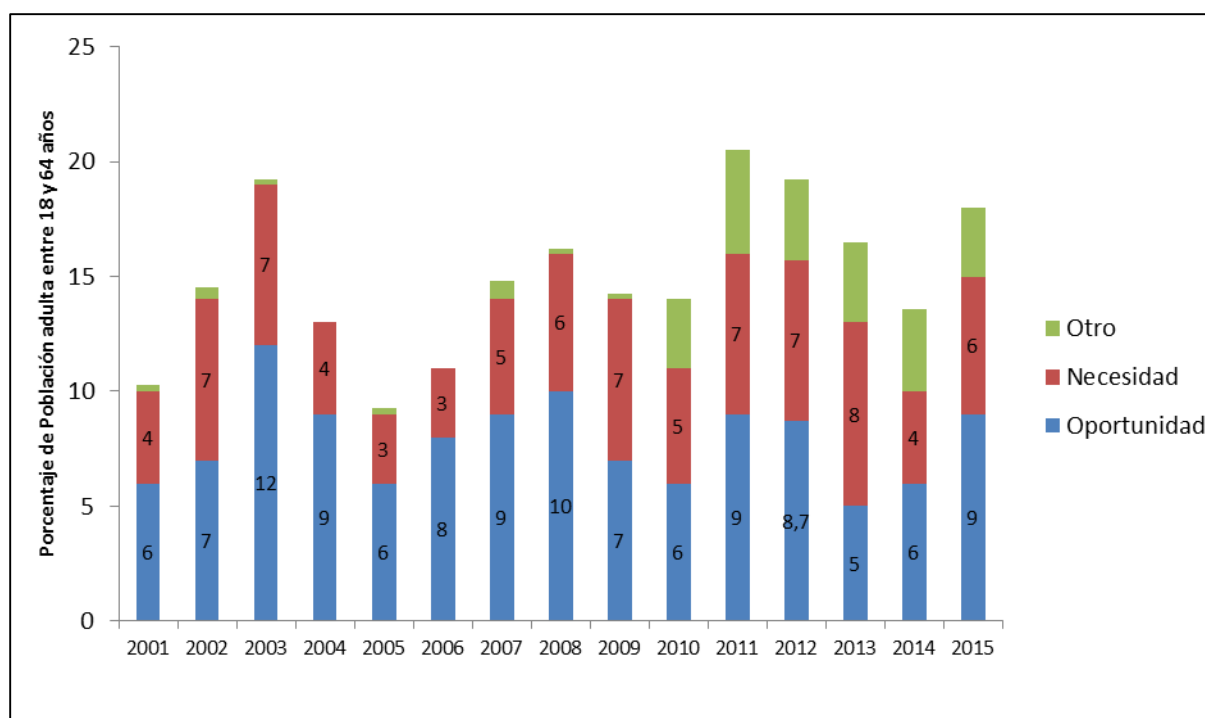


Figura 3. Evolución TEA por Necesidad y Oportunidad de Mejora Argentina desde 2001

Fuente: De Torres Carbonell, 2016

En los países más desarrollados del mundo las PYME tienen una mayor participación en términos de producto y de empleo que en los países de menores ingresos per cápita (Anexo 2). En otras palabras, las PYME son un resultado del proceso de desarrollo económico. En Argentina, la participación de las PYME en la generación del Producto Bruto Interno (PBI) y del empleo es del 44% y del 51% respectivamente, siendo estos valores levemente inferiores a los de países con ingresos altos (51% y 57%, respectivamente). (Fundación Observatorio PYME, 2013)

Argentina se ubica en torno al promedio en la medición de actividad emprendedora utilizada. Incrementar el porcentaje de población que se inclina por los emprendimientos es importante pero no es suficiente, además se debe propender a que estos emprendedores se desarrollen en actividades que impliquen una oportunidad de mayores ingresos (en oposición a los emprendimientos por necesidad), como ocurre actualmente en Perú, Chile o Tailandia (mayores niveles de emprendedorismo y de inclinación a los negocios vinculados con oportunidades de mejora). En última instancia, no debe perderse de vista que lo que caracteriza a las economías más desarrolladas no es la elevada tasa de emprendedorismo sino su marcada orientación a las oportunidades de generación de valor agregado, como

ocurre con Canadá, Estados Unidos, Singapur, Suecia y (en el extremo) Dinamarca y Noruega.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

En resumen, se observa que los indicadores muestran una suba en los niveles de emprendedorismo, tanto del caracterizado por la necesidad como así también por la oportunidad. Sin embargo, todavía no estamos a la altura de otros países de Latinoamérica que poseen índices más elevados, sobre todo en lo referido al Índice Motivacional, y probablemente esto se deba a las profundas crisis que atravesó la Argentina.

En este sentido, a nivel nacional hay algunos aspectos que es necesario estudiar para lograr una mejor perspectiva de la realidad local.

3.3. Perspectivas para emprender

La sociedad argentina, como otros países y regiones latinoamericanos, presenta un nivel de desarrollo económico y social que está por debajo del nivel posible de ser alcanzado, dados los recursos humanos y tecnológicos de que dispone, inclusive de su stock de capital acumulado. La última década en Argentina mostró un extraño espectáculo: jóvenes o pequeñas empresas, económicamente sanas, asfixiadas por la necesidad de capital o los altos intereses que les exigía su deuda bancaria, junto con inversores que resignaban ingresos a regañadientes, colocando su dinero en bonos del gobierno o, peor aún, manteniendo sus ahorros “en el colchón”.(REMOLINS, 2007)

Capital Social

El escalón que separa lo real de lo posible, en materia de desarrollo, se explica muchas veces en la inhabilidad de la sociedad de poner a disposición de los emprendedores ese pool social de recursos. Es falta de interacción, de confianza, de conocimiento entre los distintos actores económicos. En suma, falta de capital social. Universidades que no interactúan con empresas (y viceversa), emprendedores que no acceden a potenciales inversores, inversores que no obtienen y analizan propuestas de inversión razonables.(REMOLINS, 2007)

Costos de producción

Los efectos de la suba de los costos directos de producción y la caída de la rentabilidad constituyen las principales problemáticas de los empresarios, también la alta participación de los impuestos en el costo final del producto. Estos tres problemas se mantienen entre los principales desde 2007, según destacan los informes del Observatorio PYME.(RODRÍGUEZ, 2015)

Burocracia y Ley 27.264

Asimismo existen dificultades burocráticas a la hora de emprender. El Banco Mundial lleva a cabo un relevamiento, que luego publica bajo el nombre de Doing Business, que busca medir a través de distintos indicadores la facilidad para hacer negocios y realizar comparaciones entre diferentes países, utilizando una metodología uniforme. En este sentido Argentina se encuentra en el puesto 146, lejos de Chile que se encuentra entre los 60 países con menores dificultades para la apertura de empresas. (COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

Esto demuestra que nuestro país se encuentra bien alejado, de acuerdo a este ranking, de aquellos países con condiciones más propicias para la creación de empresas. Según la encuesta en Argentina se necesitan 25 días para realizar todos los trámites requeridos para abrir una empresa, 16 días más que el promedio necesario en países latinoamericanos. Si lo comparamos con el tiempo requerido en Chile, la demora es casi 5 veces mayor.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

Respecto de los procedimientos necesarios para inscribir a una sociedad, según la publicación DB (Doing Business), es decir la cantidad de interacciones de los socios como por ejemplo con abogados, organismos del gobierno, auditores o notarios, en Argentina el número llega a 14. Si comparamos este proceso con el requerido en países más avanzados (OCDE), en Argentina casi se triplica el número de procedimientos.(COHEN ARAZI & ALONSO, 2016)

A efectos de subsanar situaciones como la descripta precedentemente se ha sancionado la nueva ley PYME 27.264 / 2016 que tiene los siguientes beneficios:

- Se crea la figura jurídica de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), que permitirá la conformación vía internet de una empresa en 24 horas. Esto incluye la apertura de una cuenta bancaria en el acto y el CUIT. Puede tener un único socio, con un capital mínimo de dos salarios mínimos, vitales y móviles.
- El Estado habilitará préstamos a tasa 0% para los emprendedores que estén iniciando proyectos productivos.

- La ley de Emprendedores crea un Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE) para que, por primera vez, el Estado pueda invertir de forma conjunta con el sector privado. Son 10 fondos con un aporte público del 40% y un capital mínimo conjunto de 30 millones de dólares.
- Los inversores que elijan apoyar ideas argentinas podrán descontar del Impuesto a las Ganancias entre un 75 y 85% del monto que aporten –según la zona del país– con un tope de 10% de sus ganancias anuales.
- El Estado seleccionará 13 aceleradoras para impulsar a los emprendedores: 10 se dedicarán a emprendimientos tecnológicos y sociales, y el resto a aquellos que posean base científica.
- Se estableció una nueva regulación para las plataformas *crowdfunding* que destinen fondos a emprendedores. El *crowdfunding* es una red de financiación colectiva a través de Internet para invertir en un proyecto, y será supervisado por la Comisión Nacional de Valores (CNV). Los emprendedores podrán registrar sus acciones de forma online al público inversor.(Infobae, 2017)

Cuña Fiscal y creación de empleo

Otro aspecto importante asociado al rol del Gobierno en el emprendedorismo es el costo laboral. En Argentina, la denominada “cuña fiscal” – es decir, la diferencia entre el costo laboral total para el empleador y el salario neto que el empleado se lleva a casa – es de 34,6%, siendo la más alta de América Latina y muy parecida a la registrada en los países más ricos del mundo (35,9% en países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)).(Fundación Observatorio PyME, 2016)

En relación al mercado laboral, se asocia el emprendedorismo a la creación de empleo. Para arribar a dicha conclusión Ascúade la CEPAL toma los datos elaborados por el Observatorio del Empleo y la Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (BADE, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social-MTEySS) y llega a la conclusión de que la mitad de la creación bruta de empleo y más de la mitad del cambio neto es generado por empresas jóvenes.(ASCÚA, 2009)

Seguidamente se realiza un análisis más profundo del sistema financiero argentino y su capacidad crediticia con respecto a los emprendimientos locales. En este punto resulta indiscutible la contribución de las PYME al empleo y generación de Valor Agregado local. La inversión estimula el crecimiento, renovación y mejoramiento de un sector para la mejora

competitiva, la contracara es el financiamiento. El financiamiento es uno de los factores que contribuye a que las PYME puedan desarrollar sus proyectos.

Acceso al crédito

Algunos trabajos de investigación promovidos por el Observatorio PYME han mostrado con rigurosidad estadística el impacto negativo que el insuficiente tamaño del sistema financiero tiene sobre la inversión de las PYME y el crecimiento económico. En muchos casos, la causa de la falta de financiamiento se atribuye a un problema del lado de la oferta, sugiriendo que los bancos y las instituciones financieras, no están interesadas en prestar a las PYME, aportando como justificaciones la informalidad o el incumplimiento de requisitos de algunos sectores, la asimetría informativa, la menor rentabilidad para los bancos al prestar a estas empresas en comparación a las grandes u otros sectores de la economía –por ejemplo personas físicas –o bien la baja capacidad prestable de los bancos por el bajo volumen de depósitos–en Argentina los depósitos del sector privado en relación al PBI son históricamente inferiores al 20%.(Fundación Observatorio PYME, 2013).

En virtud de ello, Ascúa resalta las dificultades que enfrentan los bancos a la hora de otorgar créditos asociadas a la falta de información de los emprendimientos y cómo se llega a salvar este problema con la solicitud de garantías. Las nuevas propuestas de negocios ante los financistas (*supply-side*) normalmente sufren la no existencia de antecedentes (*track-record*) en el desarrollo del tipo de negocio propuesto (inexistencia y/o dificultad extrema para evaluar ex -ante la bondad del proyecto).(ASCÚA, 2009)

Esta situación se ve agravada en el caso de nuevas empresas que involucran la introducción de innovaciones tecnológicas. Así, el financiamiento del proceso de creación de empresas implica para los bancos un importante desafío. Para resolver el problema de falta de información los financistas suelen optar por solicitar a los emprendedores garantías, es decir, un activo (en lo posible suficientemente líquido) que sirva como cobertura en caso de falencia (la propia regulación emanada del Banco Central incentiva a solicitar este tipo de garantías preferidas). En América Latina, en general, el bajo desarrollo de los mercados de “*securitización*” de activos y los obstáculos del sistema legal limitan la diversificación de instrumentos que actúen como garantías mitigantes del riesgo financiero (acercar el “piso de riesgo” emprendedor con el respectivo “techo” aceptable por los bancos) (ASCÚA, 2009)

El desarrollo de Venture Capitals (Capitales de Riesgo que invierten en proyectos empresariales incipientes) en los Estados Unidos, economía que cuenta con un sistema financiero basado en el mercado, presenta una performance exitosa en el financiamiento de

nuevas empresas, lo que contrasta positivamente con el proceso de financiamiento de nuevas empresas en Europa, cuyo sistema está basado en el desempeño de los bancos. (ASCÚA, 2009)

El problema del acceso al financiamiento también se asocia al proceso de intermediación financiera, Ascúa lo explica a partir de la información hard (cuantitativa, contrastable) y soft (subjetiva). Las tecnologías de financiamiento transaccionales están primariamente basadas en información cuantitativa (hard) posible de ser observada y verificada durante el proceso de originación del préstamo. Esta información hard incluye, entre otros, ratios financieros calculados a partir de estados contables auditados, *credit-scores* estimados sobre información del *track-record* de los clientes PYMES y de sus propietarios aportada por los burós de crédito, o información contabilizada y transmitida por los propios clientes. (ASCÚA, 2009)

Las tecnologías de financiamiento a partir de las relaciones, se basan fundamentalmente en información cualitativa (soft) recolectada por el contacto a lo largo del tiempo con los propios clientes PYMES (empresas, propietarios y gerentes) como miembros de una comunidad local. Esta información soft incluye el carácter y la confianza de los oficiales de crédito en los propietarios de las empresas PYMES (a partir de la experiencia en el contacto directo con el cliente) y/o en las perspectivas futuras de la empresa PYME a partir de juntar información emanada de los proveedores, clientes, etc. relacionados con el cliente, potencial prestatario. La información soft puede ser, a menudo, apropiada por el oficial de crédito y, en algunos casos, no es perfectamente transmisible al interior de la entidad financiera. (ASCÚA, 2009)

El mercado también podría estar operando de manera de direccionar el segmento de empresas PYMES poco transparentes hacia financistas caracterizados por su pequeño tamaño y acción local, que operan con tecnología de préstamos basados en las relaciones. Así, pensar en la posibilidad de incentivar la creación de nuevas entidades con acción local aparece como necesario para sostener la oferta de financiamiento a empresas PYMES. (ASCÚA, 2009)

Así, existen evidencias de que la estructura de financiamiento de la empresa depende más de la estructura y de las prácticas financieras del país donde opera que de las características de la propia empresa. El grado de volatilidad macroeconómica es una de las diferencias importantes entre los escenarios en los que operan los emprendedores latinoamericanos y los de economías más desarrolladas. (ASCÚA, 2009)

Sin embargo, si bien hay un problema del lado de la oferta, también es cierto que en los últimos años las PYME se han transformado en un cliente fundamental para los bancos, contradiciendo en parte el pensamiento que considera a las PYME un cliente poco atractivo

para el mercado financiero. En este sentido, los bancos han aumentado los productos y los servicios –también no bancarios- a favor de las pequeñas y medianas empresas.(Fundación Observatorio PYME, 2013)

Desde el lado de la oferta, el tamaño reducido del sistema financiero y bancario argentino, entre otros factores, restringe la capacidad de los bancos de prestar a las pequeñas y medianas empresas, así como la menor rentabilidad de éstas en comparación a las grandes empresas. Esto a pesar del crecimiento sostenido de la economía alcanzado en la última década. (Fundación Observatorio PYME, 2013)

El insuficiente desarrollo del sistema bancario y financiero argentino no es un problema reciente, pero sí bastante anómalo si se lo compara con países vecinos. En este aspecto, Chile y Brasil por ejemplo, en las últimas décadas, vieron crecer de forma gradual su sistema financiero, a diferencia de nuestro país. Esto influye negativamente sobre la posibilidad de acceso al crédito y al financiamiento por parte de las empresas, en particular de las PYME.(Fundación Observatorio PYME, 2013)

A continuación se expondrá un panorama de la situación actual del emprendedorismo social en lo que se refiere al acceso a microcréditos o micro finanzas si bien el análisis de este tema no forma parte de los objetivos planteados para este trabajo, se lo utilizará para visualizar los alicientes y desincentivos de emprender socialmente.

3.4. Argentina y el emprendedorismo social

Según un estudio del año 2009 (Global Entrepreneurship Monitor Reporton Social Entrepreneurship 2011) el porcentaje de población activa dedicada al emprendimiento social difiere considerablemente entre los países. Así, mientras la media de los países de la Europa Occidental era del 3,1%, en Europa Oriental se situaba en 2,7%, inferior al 5% de los Estados Unidos, el 5,2% del Caribe, 3,2% de África o el 3,1% de Latinoamérica, siendo Argentina el país con un mayor emprendimiento social que llega al 7,6% de la población activa. En contraposición, los países del sudeste asiático o del norte o medio este de África son los que presentan una menor tasa de emprendimiento social. (BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

Una de las discusiones que se plantea tiene que ver con la financiación de los emprendimientos sociales. Se debate si el crédito tiene que venir por el lado del sector privado o por el lado del sector público. En el primer caso, a través de organizaciones con un fin humanitario como es el caso del Banco Grameen fundado por Muhamad Yunus, creador de los conceptos micro finanzas y microcréditos, otorgados a emprendedores que son muy

pobres para calificar a un crédito en un banco tradicional. En el segundo caso, el Estado se posiciona como un generador de programas sociales para pobres, aunque deba llevar en su espalda con una pesada carga relacionada a su histórica tradición de mal manejo de fondos con fines sociales: proyecciones a corto plazo, clientelismo, corrupción frecuente, transacciones poco transparentes, etc.

Existen algunas microempresas que por sus características están lejos de competir en el mercado y además son tan vulnerables por su marginalidad que están al límite de posibilidades de ser financiadas por entidades específicas de microcrédito. Se trata de un desafío que va más allá de lograr su inserción en el mercado, sino que se busca permitir que sean sustentables, que puedan capitalizarse y tal vez a futuro proyectarse como propuestas para el desarrollo local.

El sector informal de la economía se ha venido financiando en las últimas décadas mediante las micro finanzas. La aplicación de pequeños préstamos ha ido dando lugar a que un número importante de microempresas localizadas en el ámbito rural o en zonas pobres periféricas a las grandes urbes pudieran capitalizarse y en cierta medida lograr algún marco de formalidad a través de la articulación con entes estatales.

En Argentina la ley 26.117 “Promoción del microcrédito para el desarrollo de la Economía Social” tiene como objetivo la promoción y regulación del microcrédito a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que colaboren en el cumplimiento de las políticas sociales. Define a los microcréditos como aquellos préstamos destinados a financiar la actividad de emprendimientos individuales o asociativos de la Economía Social, cuyo monto no exceda una suma equivalente a los doce (12) salarios mínimo, vital y móvil.

Existen 2 organismos descentralizados dependientes del Ministerio de Desarrollo Social asociados a los microcréditos y el emprendedorismo social, la CONAMI (Comisión Nacional de Microcréditos) brinda la oportunidad para que miles de argentinos que desarrollan emprendimientos productivos, de servicio y consumo puedan acceder a microcréditos, y así, fortalecer sus iniciativas y mejorar sus condiciones de trabajo y el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) promueve, desarrolla y controla el funcionamiento de cooperativas y mutuales. Para consolidarlas, les brinda capacitación, asistencia técnica, económica y financiera. (Ministerio de Desarrollo Social, 2017)

El Estado promueve microcréditos en todo el país destinados a personas que se organizan en torno al autoempleo urbano o rural. A partir de este apoyo económico pueden adquirir insumos y maquinarias que les permiten aumentar su productividad y mejorar los ingresos familiares. Cuando los trabajadores devuelven sus préstamos, garantizan la

continuidad del programa, ya que cada reintegro posibilita que nuevos emprendedores también tengan su oportunidad de desarrollarse.(Ministerio de Desarrollo Social, 2017).

Existen también lo que se denomina Fondos Rotatorios, los cuales combinan algunos o varios aspectos de las distintas alternativas solidarias financieras o micro finanzas. Y pueden definirse como “Una herramienta financiera que gestionan las organizaciones que promueven a la agricultura familiar en un determinado ámbito local. Su fuente de financiamiento es, en general, un recurso subsidiado del Estado, de organizaciones no gubernamentales (ONG’s) nacionales, cooperación internacional, etc. Sus destinatarios (o prestatarios) son productores, organizaciones y comunidades tanto rurales como periurbanas, dedicadas a la producción y el desarrollo en distintas regiones de nuestro país. Se orientan a financiar proyectos productivos y de desarrollo rural que busquen resolver necesidades locales”. (ALCOBA, 2010)

“Se transfieren a los productores en forma de crédito y se acompañan con recursos no financieros. Sus planes de devolución (cuotas, plazos, montos) y mecanismos de garantía (individuales o por grupo solidario) buscan adaptarse a las características propias del productor. Lo que se devuelve al Fondo no queda allí sino que una parte se destina a cubrir los costos operativos y otra, denominada “rota”, se vuelve a prestar a otros productores. La gestión busca ser participativa, involucrando a aquellos que conviven cotidianamente con problemas locales y que sólo puede identificarse a través de la participación de sus protagonistas”. (ALCOBA, 2010)

Poniendo foco en la región del Noroeste Argentino, seguidamente se realiza una descripción de los condicionamientos para emprender, más específicamente lo relativo a financiamiento e impuestos.

4. EMPRENDEDORISMO EN EL NOA

La tasa de natalidad empresarial en Argentina (cantidad de empresas cada 1000 habitantes), luego de un proceso de destrucción empresarial que lleva más de tres décadas, es actualmente tres veces inferior a la registrada por ejemplo, en Chile y al promedio OCDE; cuando históricamente fue una de las más altas de América Latina. El problema de la tasa de empresarialidad es aún más grave en el NOA, donde este indicador alcanza niveles inferiores a la mitad del nivel nacional. El NOA se caracteriza por ser una de las regiones más rezagadas de Argentina, el peso del Estado en la creación de empleo es actualmente decisivo.

El Observatorio PYME de la Macro Región NOA (Noroeste Argentino) que comprende las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán, ha seleccionado como tema de análisis el acceso al financiamiento de las PYME industriales. La falta de acceso a este recurso es uno de los obstáculos más importantes que encuentran las PYME industriales para desarrollarse.(Fundación Observatorio PYME, 2015).

A la hora de analizar parte del financiamiento del ciclo operativo de las pequeñas y medianas empresas, se suele indagar acerca de la diferencia existente entre los días de cobro a clientes y los días de pago a proveedores. La duración de los días entre los cobros a clientes y pago a proveedores de las PYME industriales del NOA es en promedio de casi 5 días, siendo superior la diferencia que existe a nivel nacional, de 10 días. En este sentido, las empresas de la región tienen simplemente un leve descalce financiero que actualmente no parece significar una tensión relevante.(Fundación Observatorio PYME, 2015)

En lo relativo a las fuentes de financiamiento de las inversiones, el 68% de las inversiones realizadas por las PYME industriales del NOA es financiado con recursos propios de la firma (reinversión de utilidades y aportes de socios), superando al promedio nacional del 61%. Como contrapartida, las empresas de la región financian sus inversiones en menor medida con financiamiento bancario (25%) que el promedio nacional (29%). Cabe señalar que para el año 2014, las fuentes de financiamiento con recursos propios aumentan al 86% del monto total invertido. Esto responde a un incremento especial de los aportes de socios o empresas del grupo, los cuales representaron en el NOA un 16%, en tanto en 2013 habían representado al 5%.(Fundación Observatorio PYME, 2015).

La existencia de proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento bancario es una problemática que afecta a todo el entramado PYME nacional. Muchas veces, las inversiones no son llevadas a cabo, por no contar con las fuentes de recursos necesarios para realizarlas. Durante el año 2014, el porcentaje de empresas que poseía proyectos de inversión sin llevar adelante por la falta de financiamiento parecía haberse elevado tanto a nivel regional como nacional, reflejándose en forma acentuada esta situación entre las PYME industriales

del NOA. Es así que hacia el año 2014, casi la mitad de las firmas regionales (47%) afirmó tener proyectos de inversión frenados, cuando esta proporción afectaba sólo a 1 de cada 4 empresas un año atrás.(Fundación Observatorio PYME, 2015).

La falta de financiamiento bancario puede darse por diversos motivos, siendo uno de ellos que el mismo no se adecúa exactamente a las condiciones que requiere el empresariado. En este sentido, es importante conocer las características del financiamiento requerido para estos proyectos, tales como los montos, los plazos y las tasas de interés.

En primer lugar, el 63% de las PYME industriales del NOA con proyectos de inversión frenados requiere montos inferiores al millón de pesos (en pesos de 2013, es decir, USD182 mil) –con un 41% de las firmas con proyectos entre los 500 mil y el millón de pesos- cuando a nivel nacional el 55% de las empresas requieren valores por debajo del millón de pesos.

Otro aspecto relevante a la hora de indagar acerca de las necesidades de financiamiento de las PYME industriales es el plazo de cancelación que necesitarían las empresas para que el crédito que soliciten resulte acorde a las posibilidades de cancelación de las firmas. Al respecto, en términos comparados las PYME industriales del NOA requieren menores plazos para la cancelación de los préstamos que las firmas nacionales. De esta forma, la mitad de las empresas de la región requiere tiempos menores a los 3 años. Por el contrario, a nivel nacional este plazo sólo es demandado por 1 de cada 4 firmas.

Los retrasos en los pagos de los clientes, la caída en las ventas y los elevados costos financieros son, a la vez, cuestiones relevantes con las que deben lidiar las PYME para desarrollarse. Si se analizan los problemas principales que afectan las PYMES industriales del NOA, se observa que el problema más relevante manifestado, es el aumento en los costos directos de producción. Éste se refleja en el incremento de precios que experimentaron los insumos, materias primas y salarios de la región y del país. (RODRÍGUEZ, 2015).

Por otra parte, la región también incluye como problemática significativa el costo impositivo dentro del costo total de sus productos. La tercera problemática considerada por las PYME industriales del NOA es la caída de la rentabilidad, fundamentalmente por el deterioro del margen de ganancia por el aumento en los costos de producción. (RODRÍGUEZ, 2015).En este sentido es importante mencionar que para la creación de empresas es un imperativo urgente reducir el costo empresarial de la formalización laboral.

“El espíritu emprendedor está presente aunque todavía hay muchas cosas por hacer. Por ejemplo, falta encarar los planes con una visión regional.” (GONZÁLEZ CARVAJAL, 2015)Para poder describir el ecosistema emprendedor de los casos que se analizará en el presente trabajo se hace un estudio de la situación emprendedora de Jujuy haciendo referencia a aspectos económicos, productivos y sociales de la provincia.

4.1. Emprendedorismo en Jujuy

La provincia de Jujuy posee cuatro regiones geográficas, Puna, Quebrada, Selva y Valle, cada una con sus características propias en cuanto a clima, hidrografía, flora y fauna, que son determinantes de su producción y la consecuente densidad poblacional. Las industrias en general se concentran en mayor medida en la región de los Valles, especialmente en el Departamento Dr. Manuel Belgrano y en la región de las Yungas. En la Figura 4, se expone la composición industrial de todas las empresas de PYMES Industriales en Jujuy. Para ilustrar la localización espacial de la actividad económica, se puede ver en el mapa de la Figura 5.

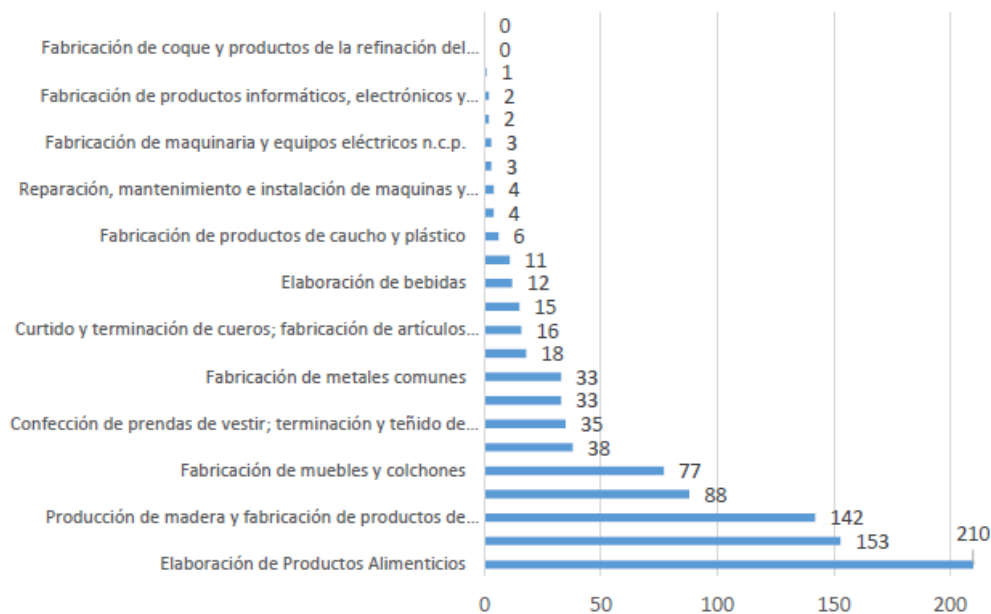


Figura 4. Ramas de actividad de la industria jujeña

Fuente: Rodríguez, 2015

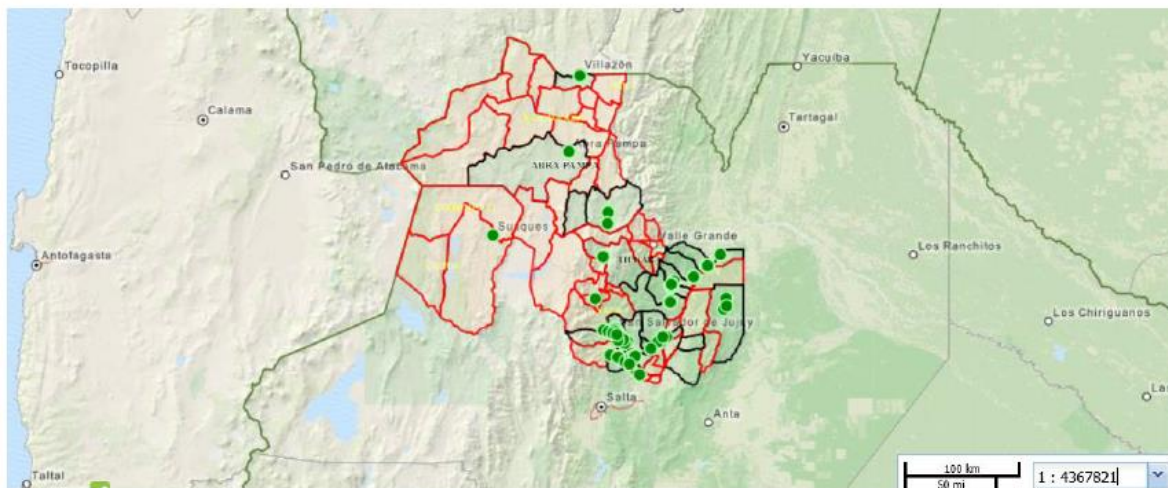


Figura 5. Localización de establecimientos industriales

Fuente: Rodríguez, 2015

Las PYMES industriales jujeñas son en su mayoría microempresas pertenecientes a ramas de actividad como alimentos y bebidas y actividades o fabricación de productos de madera, entre otras. Se denomina PYMES a las Pequeñas y Medianas Empresas que de acuerdo a la última Resolución de la Secretaría de la PYME y de Desarrollo Regional, tienen cierto nivel de facturación anual de acuerdo al sector al que pertenecen no superando ciertos límites de ventas. En Jujuy dicha categoría alcanza a la inmensa mayoría de las firmas, dado que solo el 0,74% de las industrias son grandes empresas. (RODRÍGUEZ, 2015). Los casos que se analizará en el presente trabajo se encuadran dentro de esta mayoría, es decir se trata de emprendimientos de la industria de los alimentos y así mismo se consideran PYMES por los niveles de facturación.

Estas PYMES deberían desarrollarse en un ecosistema emprendedor que las potencie, les sirva de soporte, es decir un escenario de competitividad que las desafíe a seguir superándose. Sin embargo, los números indican que para el año 2014 la provincia tenía el peor desempeño medido en términos del Índice de Competitividad El Instituto de Investigaciones Económicas dependiente de la Bolsa de Comercio de Córdoba calculó el Índice de Competitividad Provincial y calificó a la provincia de Jujuy en el lugar número veinticuatro con el peor desempeño con un valor de 1,758 frente al número uno que es 4,131

correspondiente a Capital Federal.(BERNAL, DAHER, DAHER, SUEIRO Y SUEIRO, & CUCCHIARO, 2014)

Un trabajo de investigación acerca de los factores que más influyen en la creación y supervivencia de una Micro y Pequeña Empresa (MIPES) en la Provincia de Jujuy; arriba a las siguientes conclusiones: la principal motivación para ser empresario es la educación recibida y el ejemplo de algún familiar, amigo, etc. En mucha menor medida influyó el hecho de estar desempleado, la experiencia laboral previa u otras razones. Los máximos estudios alcanzados por los entrevistados fueron: 43% universitario, 35% terciario, 20% secundario y 2% primario. Respecto a la pregunta sobre donde trabajó antes de formar su empresa, 40% de los encuestados trabajó en otra empresa, otro 40% en ningún lado, sólo un 17% en el sector público y un 2% en otros lugares.(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

Del análisis anterior se desprende el papel preponderante del sistema educativo y de la cultura emprendedora que rodea al empresario, dada por familiares o amigos, que se transforman en referentes para el empresario. Uno de los valores que resulta sorprendente es el del anterior trabajo del empresario, sólo el 17% estuvo vinculado con el sector público.

En cuanto a la forma en que el encuestado obtuvo el dinero para iniciar su empresa, resultó sorpresivo el hecho de que un elevado porcentaje de empresas financiaron sus comienzos con ahorros propios (47%), frente al 21% que lo hizo con préstamos bancarios, 13% con préstamos de familiares, 13% con préstamos de instituciones de apoyo y 6% con otras formas de financiamiento (créditos de proveedores, etc.). Y este resultado llama la atención, ya que existen líneas disponibles con tasas subsidiadas destinadas específicamente al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES).(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013).

Esta conclusión está en consonancia con los resultados obtenidos por el Censo Provincial Industrial Jujuy 2014 llevado a cabo por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos (DIPEC) cuando de un total de 811 empresas sólo 146 solicitaron financiamiento, es decir sólo el 18%. (DIPEC-Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, 2014) Y de ese 18% que solicitó financiamiento, sólo se le otorgó al 58%. En resumen, que sólo accedieron al crédito 84 empresas de un total de 811. Asimismo, este comportamiento es coherente con lo concluido por la Fundación Observatorio PYME con respecto al NOA mencionados anteriormente.

Un elevado número de estos emprendedores manifestó no haber usado las fuentes de financiamiento externo por razones de inadecuación de la oferta, y esto afectó negativamente las condiciones en que comenzaron su actividad, ya que debieron iniciarse con una escala de operaciones y nivel tecnológico inferiores a los deseables para ser competitivos; o bien

iniciaron su actividad más tarde de lo planeado, con los graves problemas que puede traer aparejada la falta de oportunidad (cambios en los gustos o en la moda, aparición de competidores, etc.).(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013) Igualmente el hecho de no acceder al crédito y más bien autofinanciarse impide regular las fluctuaciones del ciclo económico.

Uno de los mayores inconvenientes para tomar crédito es el de no contar con garantía suficiente, como así también los costos elevados de financiamiento. Esta información se visualiza en otra investigación llevada a cabo por la Universidad Nacional de Jujuy (UNJu). Las empresas que no tomaron crédito manifestaron: problemas para contar con garantía suficiente (25%), costos elevados de financiamiento (31%); falta de información (13%), la recomendación de no endeudarse (13%), trámites demasiado lentos (12%), y otros. (FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

La realidad local se alinea con la realidad nacional a la hora de estudiar las dificultades que tuvieron que enfrentar los emprendedores para poder crear su empresa. Anteriormente se mencionó lo engorroso y des motivante que resulta la cantidad de trámites necesarios que se debe llevar a cabo para la creación de la empresa. En Jujuy, éste constituye el principal problema, el 45%. Siendo la segunda razón la falta de fondos (21%) y en menor medida la falta de capacitación (11%).(FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

En cuanto a la edad en que crearon sus empresas, la mayoría lo concretó entre los 21 y 30 años (39%) y entre los 31 y 40 años (41%), sólo el 10% antes de los 20 años y otro 10% después de los 40. Sobre las condiciones en que iniciaron sus empresas, 41% contestó en sociedad con familiares, 33% solos y 23% en sociedad con amigos. Es decir que una amplia mayoría prefiere crear su empresa en forma conjunta, para aunar esfuerzos, conocimientos y financiamiento. (COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

Sobre una lista de posibles problemas que afronta la empresa en la actualidad, las respuestas fueron las siguientes, por orden de mayor a menor importancia: demasiada carga impositiva (19%), costos altos de insumos, sueldos, etc. (17%), problemas financieros (16%), problemas de mercado (13%); competencia desleal por comercio informal (10%), problemas con el personal (7%), ausencia de redes de empresarios (9%), falta de capacitación (5%), otros (5%).(COMBINA, BARCONTE, DE ZAN, & FERNÁNDEZ MIRANDA, 2013)

A efectos de optimizar el análisis de los casos a estudiar se procederá a exponer los aspectos comunes referidos a la industria cárnica, desde el modelo de los seis pilares que estudia la Babson College, para luego hacer referencia a los temas puntuales de cada caso.

5. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS A ANALIZAR

El objetivo general planteado para este trabajo es el de analizar y comparar dos emprendimientos de la Provincia de Jujuy que se dedican a producir chacinados, uno proveniente de la economía tradicional y el otro de la economía social.

En el primer caso la empresa bajo estudio es conocida por el nombre comercial "Porcina" y se trata de la empresa Agropecuaria Los Blancos S.R.L. dedicada a la producción y comercialización de carne de cerdo y sus derivados. Se ubica en la ciudad de San Salvador de Jujuy. Tiene 1 año de vida. Cuenta con un centro de producción, 3 puntos de venta y una granja. Está conformada por 3 socios, uno de los cuales es el Sr. Matías Gómez Borús con quien se mantuvo las entrevistas. Porcina vino creciendo al 20% mensual aproximadamente.

El segundo caso es la Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna (APPP). Cooperativa conformada por 10 comunidades aborígenes de la Puna Jujeña dedicada, entre otras cosas, a la producción y comercialización de carne de llama y sus derivados. Forma parte de la Red Puna. Se ubica en la localidad de La Quiaca. Tiene más de 10 años de vida. Cuenta con un centro de producción que al mismo tiempo se constituye en punto de venta. Las entrevistas se llevaron a cabo a la Sra. Rosa Cruz, participante activa de la cooperativa.

Tanto Porcina como la APPP forman parte del mismo ecosistema emprendedor y comparten aspectos que se pueden visualizar en el siguiente análisis tomando como referencia los ejes de la Babson College:

5.1. Ecosistema Emprendedor Jujeño para la industria cárnica

Políticas, fiscalidad y administración

A través del Consejo de la Microempresa, dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Provincia, se brinda a los emprendedores el acceso a líneas de crédito y se ofrece asesoramiento en aquellas actividades que resulten competitivas.

El Consejo de la Microempresa es una Institución pública creada por Ley provincial 4.513/90 "Promoción de la Microempresa", cuyo Directorio está integrado por representantes de Organismos Públicos provinciales, la Universidad Nacional de Jujuy y entidades privadas, con el objeto de "apoyar el desarrollo integral de las Microempresas, tendiente a crear nuevas fuentes de trabajo que contribuyan a reactivar la economía provincial, brindando apoyo técnico

al Sector Microempresario que abarque la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento y de las existentes".(Consejo de la Microempresa, 2017)

Sin embargo la presencia del Estado se nota en forma negativa en lo gravoso de los impuestos que recaen sobre empresas recién creadas. En este sentido la presión fiscal tributaria resulta uno de los principales desincentivos para emprender según se vio precedentemente. La expectativa es que la nueva reforma tributaria pueda zanjar estas dificultades.

A nivel local se replica la problemática nacional referida a la cantidad de trámites necesarios para inscribir una empresa, tema tratado anteriormente. Se espera que la nueva ley PYME pueda hacer pie en nuestra provincia e implementarse lo antes posible.

Otro aspecto que atañe a la fiscalidad local está asociado a los aspectos normativos. La Provincia de Jujuy adhiere a la mayoría de las normativas que provienen del P.E.N. en cuanto a la regulación de la producción ganadera y circulación de la carne. En otros casos realiza alguna adaptación o crea nuevas normativas siguiendo el espíritu de la autoridad sanitaria nacional.(ECHENIQUE, CHÁVEZ, VITTAR, & LONGONI, 2015)

Mercados

El mercado local es pequeño, según los datos del último censo efectuado por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la población de la ciudad de San Salvador de Jujuy asciende a 265.249 habitantes. (INDEC, 2010). En términos relativos representa un 9% de la población de la ciudad de Buenos Aires.

Jujuy no se caracteriza por poseer un tejido industrial de empresas que estén operando en este mercado. Hubo un intento de instalar parques industriales en la provincia pero los resultados no fueron los esperados, según el Censo Industrial del año 2014 sólo el 4% de las empresas está instalado en Parques Industriales. (DIPEC-Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, 2014)

Dentro de la industria cárnica, entre los factores más importantes de la cadena de valor se encuentran los insumos, es decir el alimento base para el engorde de los animales. En el caso de la llama, la misma se alimenta de pasturas. Pero en el caso del cerdo, según se verá más adelante, la alimentación está dada principalmente por la soja y el maíz. En la provincia de Jujuy el sector agrícola se caracteriza por tener una fuerte presencia de tabaco y caña de azúcar y en menor medida poroto y soja. Por ende estos insumos de vital importancia no se producen en grandes cantidades.

Por otro lado, el turismo es el mercado que viene movilizand o a varios sectores e industrias. En el año 2003 la UNESCO declaró a la Quebrada de Humahuaca Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad lo cual trajo aparejado más y mayores inversiones. Y en lo referido a la carne el consumo se enfocó en la carne de llama, propia de la zona, cuyos beneficios para la salud se visualizan en el alto nivel de proteínas y la escasa cantidad de grasas. La carne de llama pasa a ser un atractivo turístico dado que el sector gastronómico lo incorporó en platos nuevos y tradicionales.

Existe asimismo lo que se denomina el Plan Belgrano, se trata de un plan social, productivo y de infraestructura que el Estado Nacional puso en marcha para saldar la deuda histórica que la Argentina tenía con provincias del norte. Tiene 4 objetivos: desarrollar el aspecto social, la vivienda y el hábitat; potenciar la infraestructura, la logística y el transporte; fortalecer las economías regionales; y luchar contra el narcotráfico. Y uno de los pilares es mejorar la infraestructura turística y adherir al Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos del BID, que permitirá aprovechar las riquezas nacionales desde una perspectiva integral para un desarrollo sustentable del sector. Por último, pero no por eso menos importante, en los próximos meses se estará instalando una zona franca de tipo productiva, industrial y minorista en la ciudad de La Quiaca.

Infraestructuras

Es fundamental una infraestructura que soporte las aspiraciones del ecosistema desde el proceso productivo hasta la comercialización. Sin embargo, la industria cárnica jujeña presenta serias dificultades en cuanto a mataderos autorizados para la faena. Actualmente en la provincia existen sólo cinco mataderos, de los cuales, tres son mataderos municipales, uno es un matadero rural y el otro un matadero frigorífico. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014)

La logística de la provincia tiene algunas particularidades, ya que por un lado se encuentra a 1.500 km de Buenos Aires, la capital del país. Y al ser la provincia más septentrional de la Argentina, se encuentra lejos de los centros de producción y comercialización más importantes. La inexistencia de ferrocarriles de carga hace que las rutas sean la única vía transporte, el estado de las mismas es deplorable y el costo de la logística es excesivo.

Por otro lado, en el caso de pensar en la exportación, el Paso de Jama ubicado al oeste y en el límite con Chile es una ruta comercial que posee un intenso tráfico y no se corta en todo el año.

En la industria cárnica las infraestructuras son deficientes. Se observa carnicerías de barrio que no cuentan con las heladeras o *freezers* requeridos para la conservación de la cadena de frío y no cumplen con las condiciones mínimas de higiene. Sin tener en cuenta que en ciertos lugares de la ciudad se comercializa carne de llama y cordero en la vía pública proveniente de la producción de familias rurales de Quebrada y Puna.

En lo referido al agua, ya para 2010 Jujuy es una de las 5 primeras provincias con mayor cobertura de servicio de agua potable (81% con agua por red pública dentro de la vivienda) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Sin embargo todavía existen inequidades entre el área urbana y el área rural. En el año 2011 tan sólo el 38% de la población del área rural contaba con el servicio de agua potable. En las áreas urbanas también suceden algunos problemas en relación al acelerado aumento de la población en especial en el conjunto urbano de San Salvador de Jujuy, Villa Jardín de Reyes y Palpalá, cuya provisión de agua resulta insuficiente en época de estiaje. La contaminación ambiental es otro problema que afecta la calidad del agua potable disponible para los ciudadanos. La producción minera genera desechos que afectan la calidad de las fuentes de agua a largo plazo. (MORENO MORALES & OSORIO MICHEL, 2016).

La provisión de energía eléctrica, clave en la industria alcanza el 96% de cobertura según el censo del 2010. (DIPEC-Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, 2014) Además para el año 2018 se planea inaugurar la mega obra de Cauchari, un parque solar que se instalará en la Puna Jujeña para la generación de 300 megavatios de energía eléctrica.

En cuanto al acceso a telecomunicaciones, durante los últimos años se incrementó la demanda de la población por conectarse al mundo y comunicarse entre sí. La telefonía móvil se ha democratizado en la provincia y más del 80% de la población cuenta con telefonía celular en su hogar, sin diferencias significativas entre los diferentes estratos.(MORENO MORALES & OSORIO MICHEL, 2016)

Liderazgo y Cultura

Lamentablemente nuestra provincia no se caracteriza por tener un liderazgo claro y definido en cuanto a emprendedorismo, Jujuy representa el 4,82% de la economía PYME con apenas 325 PYMES registradas para el 2016.(Jujuy al Momento, 2017) Si bien existen casos puntuales paradigmáticos resulta difícil hablar de una “marca” que haga que el emprendedor piense que Jujuy sea el mejor lugar para emprender el proyecto.

En cuanto a la cultura, se analizan los siguientes factores:

- a. Espíritu emprendedor. Los intentos por inculcar el espíritu son todavía embrionarios, unas pocas instituciones de nivel secundario, terciario y universitario tienen orientación marcada y decidida hacia el emprendedorismo. Como es el caso del Complejo Educativo José Hernández, el Instituto de Educación Superior Populorum Progressio con una de las últimas tecnicaturas aprobadas Tecnicatura Superior en Emprendedorismo. Las incubadoras en el ámbito universitario han comenzado a funcionar hace pocos años.
- b. Acceso a la educación superior. Si bien este aspecto no forma parte del análisis del Ecosistema Emprendedor propuesto por la Babson College es importante destacar que en general las condiciones de acceso a la educación superior en la Provincia de Jujuy son aceptablemente buenas y equitativas para la mayoría de la población aunque son claramente inferiores a las existentes en otras provincias del país. Las personas que viven en la provincia tienen oportunidades de acceso a la educación universitaria. Las condiciones de infraestructura y la oferta académica existentes en la provincia son relativamente buenas y se mejoran permanentemente. Existen universidades públicas y privadas e institutos de formación técnica que ofrecen una gama amplia de carreras en su oferta académica.
- c. La población que vive en las áreas rurales y en zonas alejadas a las principales ciudades de la provincia no tiene las mismas oportunidades de acceso a la educación superior que los habitantes de las principales áreas urbanas. La mayoría de los centros de educación superior se ubican en las ciudades, lo que hace que quienes viven en las áreas rurales tengan que trasladarse temporalmente a las ciudades para realizar sus estudios; pese al carácter gratuito de la universidad pública esto representa a menudo una inversión que no todas las familias rurales pueden cubrir
- d. Visión del emprendedor, tolerancia al fracaso, visión sobre el papel del empresario, cultura de colaboración, etc. son conceptos difíciles de medir pero en términos generales las apreciaciones al respecto son desfavorables para el ecosistema emprendedor jujeño.

Elementos de apoyo

El último tiempo han comenzado a surgir algunos elementos de apoyo al emprendedor, instituciones como la Unión de Empresarios de Jujuy (UEJ) a través de los Jóvenes

Empresarios, el CEJAE (Centro Jujeño de Apoyo a Emprendedores), el Instituto Minka y en menor medida INCOTEDDES, una fundación del Colegio de Ingenieros.

Nuestras sociedades han alcanzado apenas el estadio social de una Mano Invisible torpe, sin reglas justas y claras. Pero aun cuando logremos dotar a nuestro sistema de esas reglas justas y claras, nos estará faltando algo: capital social. Tendremos a Smith, pero no a Nash.(REMOLINS, 2007)

Cerrar o achicar ese escalón del desarrollo económico, y especialmente social, no requiere de una mente brillante, tan sólo de una sociedad de miembros dispuestos a perseguir el interés particular dentro de un juego de cooperación y confianza. Cuando nuestros emprendedores abren las puertas de sus garajes muy pocos de ellos encuentran un metro de nieve y ciertamente ninguno de ellos encontrará la mayor economía del mundo. Pero podrían encontrar un tejido social y económico denso e interconectado, dispuesto a soportar y nutrir sus esfuerzos. La capacidad de una sociedad de crear y sostener la red de conexiones adecuada es, como lo muestran las regiones más desarrolladas del globo, tan o más importante que los procesos de competencia entre empresas.(REMOLINS, 2007)

Se presenta, a continuación, cada uno de los casos estructurados primero en un análisis de macro entorno, luego del micro entorno y por último la presentación del caso propiamente dicho.

5.2. Caso Porcina

La presentación del caso se estructura en un análisis del macro entorno, luego del micro entorno y a continuación se realiza el estudio del caso.

Análisis del macro entorno

Localización

Debido a la fácil adaptación de los cerdos, esta actividad es desarrollada a lo largo de todo el país. Sin embargo, más del 70% del stock de porcinos se concentra en la región centro; principalmente en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Dicha localización se corresponde con la superficie implantada de maíz y la distribución de las plantas elaboradoras de alimentos balanceados, uno de los principales insumos de la producción primaria.(Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014)

Consumo

La carne porcina es la de mayor consumo a nivel mundial, a diferencia de Argentina donde su consumo se encuentra por debajo de la carne bovina o aviar. Favorecido por los precios relativos de la carne de cerdo respecto de la vacuna y un cambio en la percepción del público sobre los atributos de la carne de cerdo, el consumo de esta carne ha ido en aumento en los últimos años, al pasar de 323 mil toneladas consumidas en 2010 a 441 mil toneladas en 2015 (36%). Dicho año el consumo de carne de cerdo alcanzó los 11 kg. por habitante/año. El consumo, si bien creció, no es comparable con lo ocurrido en la carne aviar (43 kg. por habitante/año). Se consumen principalmente chacinados o salazones, en tanto que los cortes frescos continúan sin mayor demanda, lo cual constituye un verdadero desafío para el sector. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016)

Facturación y Empleo

La industria es una red de granjas, matarifes y frigoríficos, que sólo en la cadena primaria factura US\$735 millones, cifra que trepa hasta los US\$2.100 millones (0,4% del Producto Bruto Interno) si se avanza en la cadena hasta la góndola. Además, genera 37.000 puestos de trabajo, de los cuales 17.500 están abocados a la tarea rural en las granjas, según la Asociación Argentina de Productores Porcinos (AAPP). Si se compara este sector con otras actividades del país, la generación total de mano de obra es similar a industrias como la del cuero, el papel o la fabricación de muebles. Vale decir que, según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) (marzo 2016) las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, concentran dos tercios del total de las existencias porcinas del país. (MOTIVAR, 2017)

Inversión Inicial a nivel nacional

La industria porcina encuentra su primer eslabón en la granja, donde las cerdas paren a sus lechones para que al cabo de un par de meses terminen como capones y, casi sin escalas, arriben al plato de los consumidores. Sin embargo, en la Argentina, la barrera de entrada a la industria porcina no es baja. La inversión que requiere levantar una granja tecnificada asciende a US\$7.000 por hembra. Es decir, una granja pequeña de 50 madres – cifra mínima para considerarla una explotación comercial- requiere un desembolso de US\$350.000 o \$5,6 millones. Vale decir que el monto incluye no sólo la cerda sino también

toda la estructura desde los galpones, la planta de alimentos balanceados y hasta el stock alimenticio para los primeros seis meses operativos. (MOTIVAR, 2017)

En cuanto al recupero de la inversión, los márgenes fluctúan según los niveles de productividad de cada establecimiento, pero en los últimos años están entre el 8 y 20% anual sobre ventas. En ningún caso lleva más de 10 años obtener un retorno total de la inversión inicial. En ese sentido, hoy, las granjas asociadas a GITEP (Grupo de Intercambio Tecnológico de Explotaciones Porcinas) promedian una producción de 3.200 kilos por hembra por año. Es decir, una facturación de US\$60.800 o \$3,04 millones anuales en el caso de una granja de 50 madres. (MOTIVAR, 2017)

Estructura de costos a nivel nacional

La alimentación de los capones es el principal rubro de los costos, seguido por la alimentación y sanidad de las madres y en menor medida por la mano de obra. A través del diagrama que se muestra a continuación (Figura 6) el promedio simple de la participación de cada rubro en los costos de los establecimientos por cantidad de madres. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016)

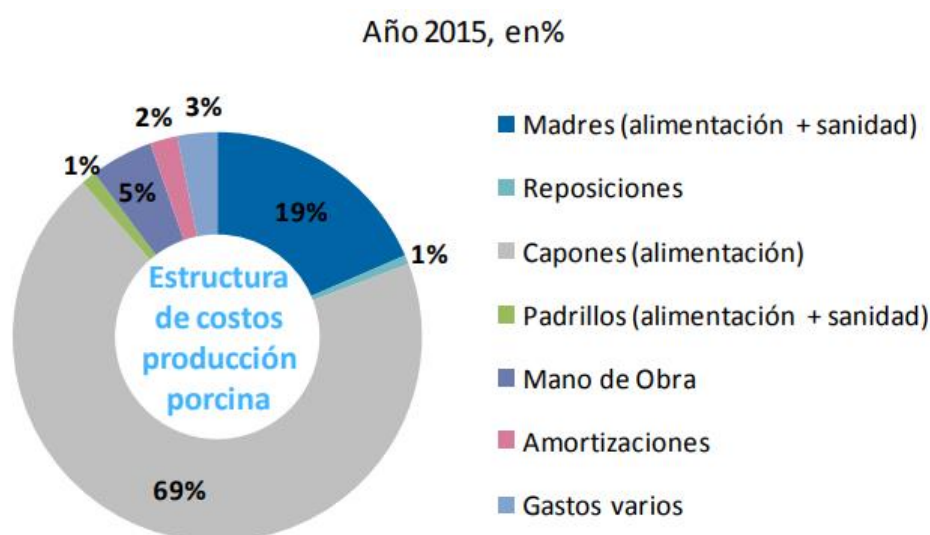


Figura 6. Estructura de costos de la producción porcina
Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016

En la dieta de los cerdos, el maíz y la soja en conjunto representan entre el 75% y 90% del balanceado, siendo la conversión alimenticia de 3:1 (3 kg de balanceado para producir 1 kg de cerdo vivo). Como se indica en la estructura de costos de la producción primaria porcina,

las raciones concentran entre el 60-70% de los costos. Dado que el alimento es uno de los principales costos, se puede analizar la evolución del precio del capón y del maíz y específicamente, cuantos kilogramos de maíz se pueden comprar con 1 kilogramo de capón. Puede observarse en promedio para el 1° trimestre de 2016 con la venta de 1 kg. vivo de capón pudieron adquirirse 6,88 kg de maíz, una caída del 50% respecto del igual trimestre del año anterior. Este resultado estaría asociado al incremento del valor del maíz a partir de la quita de retenciones. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016)

Comercio Exterior

La Argentina aún es un actor relegado en una escena donde alrededor del 6% de la producción global (unas 6,5 millones de toneladas) se vuelca al comercio internacional. Según el último informe de IES Consultores, la balanza comercial del sector es deficitaria en US\$80 millones. Sólo en 2016, las importaciones se incrementaron un 121% en volumen hasta alcanzar las 27.000 toneladas por US\$82,3 millones, provenientes principalmente desde Brasil (88,5%), Dinamarca (7%), y España (3,4%). En el otro lado del mostrador, la presencia de carne porcina argentina en el mundo es casi inexistente. Siempre según las cifras analizadas por IES Consultores y a pesar que las exportaciones mostraron una evolución del 26,2%, apenas se despacharon 1.244 toneladas por US\$2,2 millones. (MOTIVAR, 2017).

Sin embargo, la Argentina posee ciertas ventajas comparativas en la producción porcina, debido a que es productora de los alimentos de los cerdos, y dispone de amplias zonas agrícolas a lo largo del territorio, importantes recursos hídricos y un clima propicio para la cría de cerdos. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016)

Medio ambiente

La generación de impactos ambientales debido al mal manejo de los residuos y efluentes es una de las problemáticas que enfrenta la cadena de valor. Los residuos generados en un sistema de producción porcina están compuestos por una parte sólida, formada principalmente por el estiércol y restos de alimentos; y otra líquida constituida por orín, agua de los bebederos, de lluvia y de lavado. Al conjunto de estas dos corrientes se la denomina purín, el cual contiene componentes (nitrógeno amoniacal, sodio, fósforo, etc.). Existen diversos instrumentos para el tratamiento de residuos y efluentes, como las lagunas de estabilización, los biodigestores y el compostaje.

Lagunas de estabilización son grandes excavaciones en la tierra impermeabilizadas, donde se producen reacciones biológicas con el objetivo de reducir la carga orgánica y los patógenos provenientes de una corriente residual.

Los biodigestores son reactores biológicos completamente cerrados. Como resultado de la disminución de la carga orgánica, se genera biogás (constituido principalmente por metano y dióxido de carbono) y un lodo generalmente estabilizado. El biogás puede utilizarse para la generación de energía o calefacción.

El compostaje es el tratamiento de mayor utilización para los restos sólidos. Estos son llevados a un lugar acondicionado para tal fin, mezclándose con paja, pastos y otros restos agrícolas para generar una buena porosidad, aireación y volumen. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016)

Perspectivas Nacionales

Considerando que la carne de cerdo es la más consumida a nivel mundial y que, de acuerdo a opiniones de especialistas del sector, hacia el año 2020 sólo podrán competir como productores de proteína animal aquellos países capaces de autoabastecerse de granos y con reservas de agua potable suficientes, se plantea para Argentina el rol de proveedor tanto de carnes, como de maíz y harinas proteicas. La amplia disponibilidad de materias primas de máxima calidad para la alimentación de los planteles, hacen posible convertir proteína vegetal en proteína animal y, por lo tanto, la cría de cerdos es un sector que agrega valor a la producción agrícola y posibilita crear empleos en las zonas rurales y también en los centros poblados y/o ciudades donde se ubican la industria frigorífica y los proveedores de insumos. (GUTIÉRREZ & ROMERO, 2015)

Análisis del micro entorno

Producción porcina en la Provincia de Jujuy

Según datos de SENASA expresados en un informe del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, para el año 2012 la provincia de Jujuy representaba el 3% del stock ganadero porcino, expresado en porcentaje de cabezas de ganado. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014)

Un estudio del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en base a información de SENASA, indica para el año 2009 que Jujuy participa en la región del NOA (Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja, Jujuy) con un 11% en la

producción de carne en pie, un total de 504 toneladas. Mientras que el mayor productor es la Provincia de Salta con un 61%. El mismo cuadro expresa la participación por regiones e indica que la región pampeana produce el 95%, tal como se indicó anteriormente, y el NOA sólo el 1,3%. (INTA, 2013).

Otro análisis interesante es el que indica la evolución del stock nacional de porcinos entre los años 2002 y 2011, se puede observar que la región que más creció fue Cuyo con una variación de 268%. En el mismo periodo la variación del NOA fue de 22%, en Jujuy fue de un 44% y en Salta 241%. (INTA, 2013)

Proveedores

Los proveedores son varios, uno de los más importantes es el que abastece de carne de cerdo con la misma genética de la granja de la empresa. En este sentido, como se mencionó anteriormente, los productos para la venta provienen un 50% de producción propia y el otro 50% se adquiere. Se busca que la genética del proveedor sea la misma que la de la granja a efectos de mantener la calidad.

Uno de los mayores proveedores es el que suministra la materia prima para elaboración del alimento de los cerdos, otro abastece de pan rallado para milanesas de cerdo, otro de bolsas estampadas.

Clientes

Porcina tiene dos tipos de clientes bien definidos, por un lado la señora de clase social alta y por otro lado la señora que va al mercado a pie a hacer compras de verduras para cocinarle a su numerosa familia. La ubicación de los locales comerciales refleja esos segmentos de mercado. El local de Av. Ricardo Balbín se caracteriza por tener clientes de nivel socioeconómico alto. Mientras que el local de calle Riobamba se identifica con una clase social de menor nivel que el mencionado. Por último, el local de calle José de la Iglesia tiene una amplia variedad de clientes.

Competidores

En base a la información brindada, Porcina vende en promedio 64 media res por semana. Porkis, la competencia, vende 20 media res por semana. Los supermercados se encuentran en una escala diferente y en su mayoría están abastecidos por productores salteños.

Análisis del caso Porcina

Génesis del emprendimiento

Los fundadores son emprendedores que decidieron poner en marcha la empresa y asumir un riesgo incalculable en el contexto de incertidumbre reinante. Tomando como referencia el marco teórico se puede decir que ellos generan desequilibrios en el mercado que actúan y saben reconocer oportunidades donde otros agentes no pudieron.

Se trata de un emprendimiento de la economía tradicional ya que el foco está puesto en la rentabilidad. En la dimensión estratégica, el negocio se orienta hacia el mercado comercial a través de ventajas competitivas como la calidad, la cualificación del capital humano y en la mejora e innovación continua, tal como lo manifiesta su misión empresarial. (Anexo 3).

El 2 de noviembre de 2016 se constituye Agropecuaria Los Blancos S.R.L. con tres socios que tenían experiencia previa en la producción cárnica, dos de los cuales son socios gerentes y uno capitalista. Uno de los socios, Ingeniero Agrónomo, con mayores conocimientos de aspectos técnicos se encargó de la granja. El otro, con mayor perfil comercial, se abocó a la planta de producción y los locales comerciales. Y el tercer socio hizo el aporte de capital y forma parte de la toma de decisiones. El hecho de que el emprendimiento nace a partir de unirse entre socios se encuentra en consonancia con el trabajo de Combina cuando indica que una amplia mayoría prefiere crear su empresa en forma conjunta, para aunar esfuerzos, conocimientos y financiamiento.

Los socios son tres, dos socios gerentes y uno capitalista. De los socios gerentes, uno es Ingeniero Agrónomo y el otro estudió Administración de Empresas. Haciendo referencia a la investigación de las empresas jujeñas este caso coincide con la mayoría de los emprendimientos jujeños que tuvo acceso a la educación universitaria.

Antes de conformar la empresa los socios ya contaban con experiencia en el rubro, provenían del sector privado, de haber trabajado en otras empresas. Este ítem también coincide con la mayoría observada en la investigación mencionada anteriormente ya que, como se indicó, el 40% de los encuestados trabajó en otra empresa.

Cadena de Valor porcina

En la siguiente figura se puede observar la Cadena de Valor para el sector porcino. El proceso productivo consta de 3 etapas según se detalla seguidamente (Figura 7.) en base a información del CIAP, Centro de Información de Actividades Porcinas(GUTIÉRREZ & ROMERO, 2015):

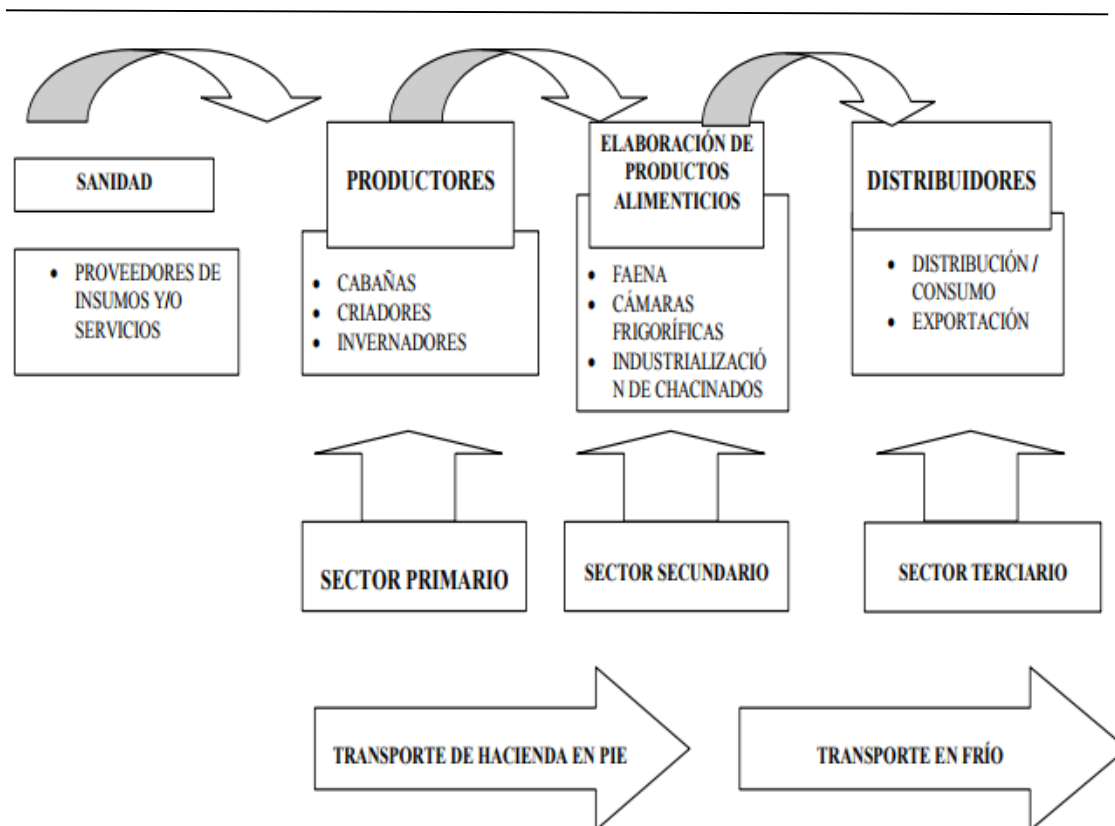


Figura 7. Cadena de Valor del sector porcino

Fuente: Gutiérrez & Romero, 2015

a. Etapa Primaria

Resulta importante distinguir entre los distintos tipos de sistemas productivos según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, existen los siguientes: tradicional a campo, tradicional mejorado o mixto y empresarial. En el primer caso la actividad de producción se destina al propio consumo y elaboración artesanal de chacinados; en el segundo, existe algún grado de confinamiento en alguna de las etapas de cría y recría, a la vez que se incorpora tecnología en forma parcial (genética, alimento balanceado, equipos modulares de parición y cría), y el tercer caso que utiliza material genético mejorado, planifica la producción junto con la aplicación de planes sanitarios bajo asistencia técnica y cuentan con óptima infraestructura en todas las etapas. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014).

En función de dicha clasificación, Porcina utiliza el sistema tradicional mejorado (o mixto) ya que la producción es de ciclo completa, se realiza a campo e incorpora tecnología a

través de la genética y el alimento balanceado. Se aclara que el alimento balanceado se produce internamente. Desde el mes de agosto de 2017 tienen un molino para la producción del alimento balanceado, sólo se adquieren los insumos, es decir el maíz, la soja y el núcleo vitamínico mineral.

La etapa primaria de la Cadena de Valor se lleva a cabo en el criadero de cerdos, ubicado en Ruta Provincial 20 km 18, Palpalá, Jujuy, se comenzó con 63 madres en producción y 800 cerdos en crianza permanente. Han crecido en el corto plazo a 100 madres, para lo cual se están realizando tareas de adecuación en las instalaciones, y se proyecta en el mediano plazo crecer a 200 madres.

La gestación dura alrededor de 115 días y una cerda puede parir, entre 10 lechones y hasta 18 ó 20 por parto. Los insumos en esta etapa se componen fundamentalmente de vacunas y para la inseminación artificial se utiliza genética proveniente de cabañas locales. En el mes de diciembre del año 2017 se inauguró una sala de inseminación artificial. La misma implicó una inversión importante que se espera poder recuperar con el Agroemprende Jujuy.

En la siguiente imagen satelital (Figura 8.), obtenida de Google Maps, se observa una vista aérea de la granja de junio del 2017. En la misma se destacan las bases de lo que hoy es el molino, los galpones de crianza, la pileta de 500 mil litros para abastecer la granja y las piletas de decantación y tratamiento de excrementos.

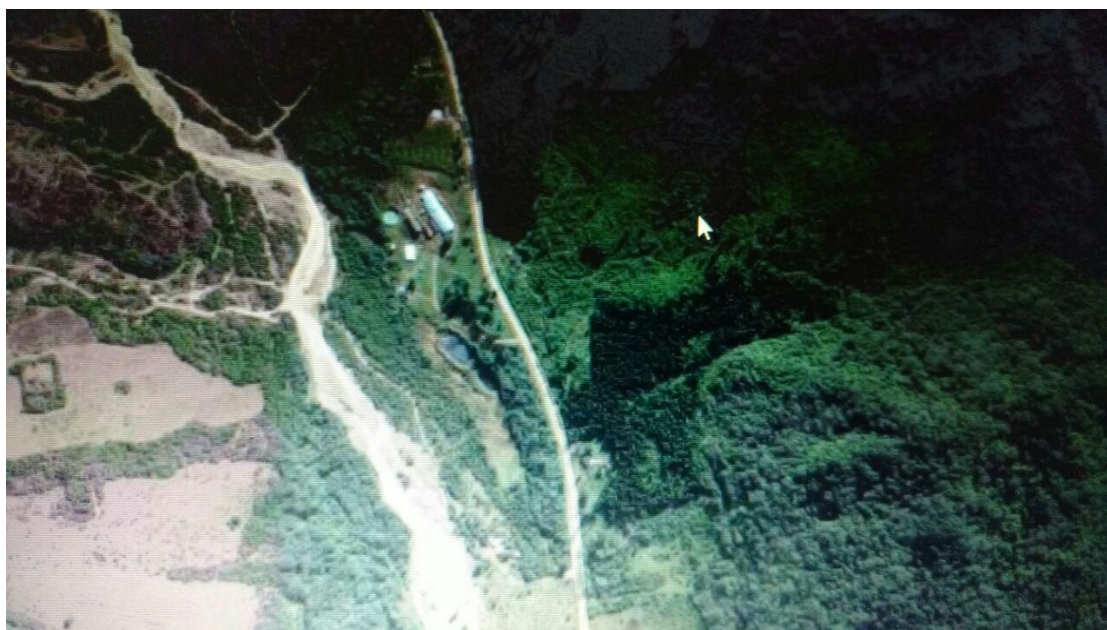


Figura 8. Vista satelital de la granja de Porcina año 2017
Fuente: Google Maps

b. Etapa Industrial

El eslabón industrial implica la faena del animal y producción de carne fresca, refrigerada o congelada y la posterior transformación de la carne en chacinados. La faena se efectúa en el Matadero Municipal de la localidad de San Pedro, ubicado a 60 km de la granja según se puede apreciar en la próxima imagen (Figura 9.):

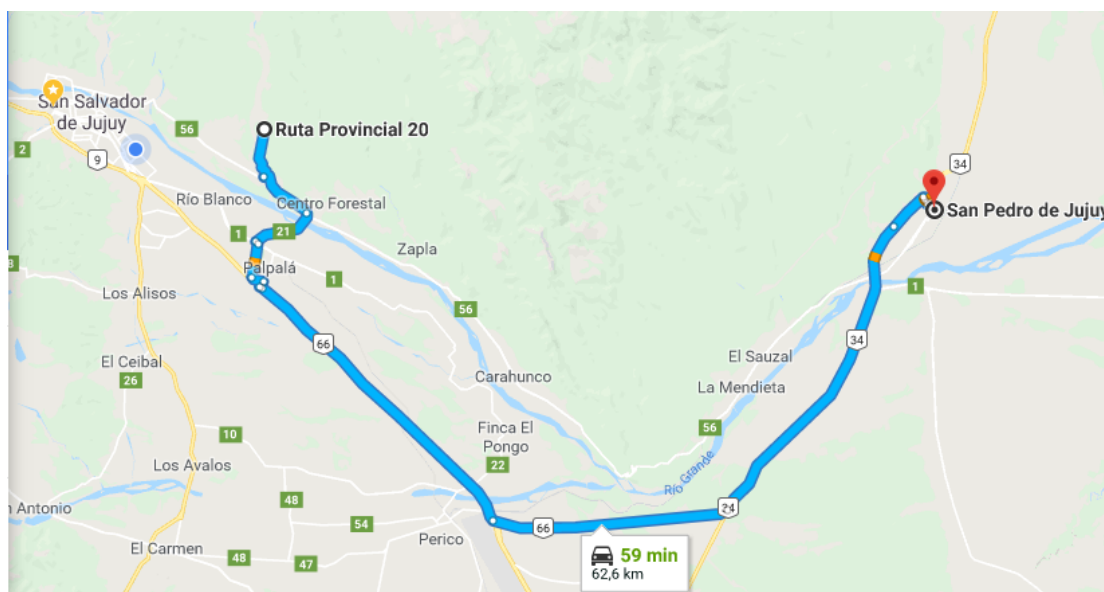


Figura 9. Ubicación del Matadero respecto de la granja de Porcina

Luego se traslada el cerdo carneado al centro de producción de San Salvador de Jujuy, calle Riobamba esquina Mejías del Mirabal, para el desposte y posterior transformación de la carne en chacinados y salazones.

En el centro de producción inaugurado en mayo de 2017 también se realiza envasado al vacío para la comercialización de los productos, en lo que son pioneros en la provincia para el sector. El centro de producción cuenta con dos cámaras de frío, una de 12 metros por 3 metros y otra de 6 metros por 3 metros.

Para tener una referencia del valor que se agrega en cada una de las etapas, los precios expresados por el referente, en la primera entrevista mantenida en julio del año 2017, son los siguientes (Tabla 1.).

Tabla 1. Precio por Kg en etapas de cadena de valor

Etapas de producción	Precio por kg	Variación
Animal en pie	\$24,00	
Faenado	\$48,00	100%
Despostado	\$90,0	88%
Productos elaborados	\$110,00	22%

Se observa que la etapa de faenado es la que se lleva la mayor variación. Esto se explica por las dificultades a las que se enfrentan los productores a la hora del faenado. En la Provincia de Jujuy no hay ningún matadero frigorífico de cerdos tipo A, habilitado para que los productos se puedan comercializar fuera de la provincia o incluso en el exterior.

c. Etapa Servicios, Comercialización y Transporte

La comercialización se realiza en los puntos de venta propios. Uno de ellos está ubicado en calle José de la Iglesia 1210, San Salvador de Jujuy, el mismo fue inaugurado el 22 de diciembre de 2016. Cabe destacar que se trata de una ubicación estratégica, por un lado está próximo al centro de la ciudad y por otro lado cercano al Mercado de Abasto.

El segundo, de Río Bamba 381, inaugurado el 15 de Junio de 2017 denominado Porcina Express, en el que la atención se realiza bajo el concepto de autoservicio. La ubicación del mismo también es estratégica ya que es una vía de salida de barrios de alta densidad poblacional hacia la Ruta Nacional N° 9, como así también está ubicado frente a un centro comercial de gran magnitud.

Por último, el tercero, en Barrio Bajo La Viña, inaugurado en el mes de octubre del año 2017 en calle Ricardo Balbín. La intención de ubicar este punto de venta en dicha localización fue acceder a barrios residenciales con niveles socioeconómicos elevados.

El transporte desde la granja hacia el matadero y desde el matadero hacia el centro de producción se encuentra tercerizado. Cuando se inauguró el local de la calle José de la Iglesia conjuntamente se habilitó un vehículo Mercedes Sprinter con cadena de frío para la distribución tanto de cerdos por media res como de pollos por cajón desde el centro de producción hacia las sucursales.

Porcina brinda trabajo genuino directo a un total de 16 colaboradores. Además cuenta con asesoramiento externo de un Veterinario y Nutricionista para la producción en la granja, y con el apoyo de un Licenciado en Tecnología de los Alimentos para la estandarización de recetas y fórmulas nutricionales además de la experiencia de los maestros chacineros.

d. *Desperdicios*

Una de las dificultades que se enfrenta en el proceso productivo es la del destino de los desperdicios del cerdo, tanto de la grasa que queda luego de la faena como de los excrementos. Con la grasa se logró un acuerdo con un productor de morcilla, es decir, Porcina le vende la grasa y luego compra la morcilla elaborada. Con respecto al tratamiento de excrementos tienen en funcionamiento tres piletas de decantación con un tratamiento anaeróbico de los residuos orgánicos. Por otro lado tienen un proyecto para la fabricación de un biodigestor, que según se mencionó anteriormente, puede utilizarse para producir energía para iluminación y mantenimiento de la temperatura de los lechones.

Inversión Inicial

El emprendimiento nace financiado por privados, se trata de una empresa que lo apadrina. A través de un contrato de mutuo, se le otorgó en préstamo una cierta cantidad de dinero a devolverse en un plazo de 10 años. No se accedió al crédito bancario por dificultades con las garantías que se solicitaba. Este punto coincide con las observaciones de la investigación llevada a cabo en Jujuy donde se indica que uno de los mayores inconvenientes para tomar crédito es el de no contar con garantía suficiente.

La granja se adquirió en cuotas. Por una cuestión de confidencialidad no se pudo acceder a información acerca del valor de la inversión inicial por este motivo se realizó una estimación: la granja comenzó con 63 madres, y según se vio anteriormente, la inversión que se requería para levantar una granja tecnificada en el año 2017 ascendía a US\$7.000 por hembra. Considerando una cotización del dólar promedio para el año 2017 de \$17,24² se estaría arribando a una inversión aproximada de \$7.6 millones. Se trata sólo de una estimación ya que según se consultó con el entrevistado, recién en el mes de enero de 2018 se logró modificar totalmente la genética de las madres. Asimismo el grado de tecnificación de la granja en cuestión, probablemente no coincida con los parámetros establecidos por la Asociación Argentina Productores de Porcinos (AAPP).

Cada una de las madres, que son fórmula 1 (F1), produce en promedio 20 lechones al año. Dichos lechones son pura y exclusivamente para la venta ya que no se puede sacar madres de otras madres, salvo que se trate de “abuelas” cuyo precio de mercado es mucho más elevado. Las cerdas que nacen de las madres no tienen muy desarrollado el útero ni la vulva y sólo logran producir 6 lechones. Por otro lado cuesta lo mismo mantener una madre F1 que una cerda de cría. Información proporcionada por el referente de Porcina.

² Estimación en base a Valor Histórico del Dólar Venta <http://www.pullman.com.ar/es/historico-dolar/>

Financiamiento y Estructura de costos

El capital de trabajo mensual viene de la mano de los proveedores ya que el 95% de los clientes paga de contado efectivo y a los proveedores se les abona, a la mayoría, a 30 días, incluyendo al proveedor de alimento de los cerdos.

A continuación se elabora un gráfico (Figura 9.) similar al de la estructura de costos a nivel nacional citado anteriormente, a efectos de poder compararlos. Dichos valores son a noviembre del año 2017 y están expresados en importes netos de IVA. Si bien no se pudo acceder a información discriminada por madres, padrillos, capones, etc. el análisis resulta enriquecedor.

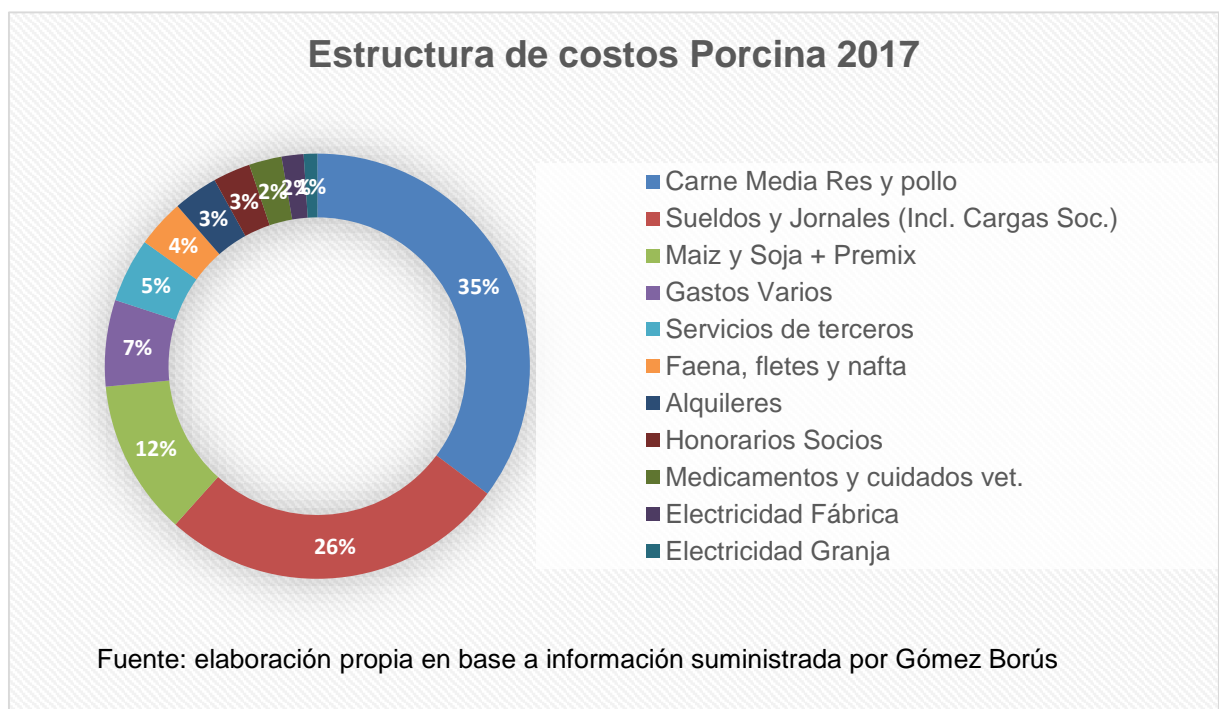


Figura 9. Estructura de costos Porcina 2017

A diferencia de la estructura de costos nacional para Porcina el costo de mayor peso está dado por la adquisición de medias reses y pollo, esto es así ya que el abastecimiento de cerdo para la venta está dado en un 50% por elaboración propia y el otro 50% se adquiere a un productor que posee la misma genética; y el pollo es un producto complementario ya que su peso relativo no es relevante en las ventas según se verá más adelante.

Luego, el segundo costo más importante está dado por los sueldos y jornales. La alimentación de los lechones (maíz y soja + *premix*) se encuentra en tercer lugar para Porcina, con un 11,83%. A pesar de que la logística se encuentra tercerizada y que se tiene que abonar

por el servicio de faena, dentro de la estructura de costos, estos conceptos sólo representan un 4% del total. El alquiler de los locales comerciales y la fábrica suman un 3,4%, el alquiler más caro es el del local de José de la Iglesia, que casualmente es el que más vende. Se discriminó el costo de electricidad de la granja ya que sólo representa un 1,03% del total de costos. Es decir que la instalación del biodigestor sólo permitiría ahorrar ese porcentaje.

En el análisis anterior no están contemplados los impuestos, sin embargo es importante tener en cuenta que aparte de los impuestos que abona cualquier emprendimiento, cuando se faena es obligatorio abonar impuestos a SENASA de Nación, también se abonan Rentas Provinciales.

Punto de equilibrio

Como se mencionó anteriormente, por una cuestión de privacidad existe información a la cual no se pudo acceder y la rentabilidad no es la excepción. Sin embargo se pudo hacer estimaciones con respecto al punto de equilibrio, entendido éste como el cociente entre los costos fijos y la diferencia entre el precio de venta y los costos variables unitarios. Para dicho cálculo se tomó como precio de venta el promedio de precios de productos porcinos y los costos variables se obtuvieron como el cociente entre los costos variables totales y la cantidad de kilos vendidos. Se arribó a un valor de 9.481,09 kg., es decir \$992.480,50.

Asimismo, durante la entrevista con Gómez Borús se pudo observar que desde la creación de la empresa, y como estrategia comercial de inserción en el mercado, mantuvieron estables los precios de venta al público. En una economía inflacionaria ello implica un punto de equilibrio menos optimista.

Comercialización

Los productos que se comercializa son los siguientes. Productos elaborados de cerdo: chorizo, morcilla, butifarra, queso de cerdo, milanesa y hamburguesa. Cortes de cerdo: costilla, vacío, matambre, pierna, paleta, costeleta, corte americano, bondiola, solomillo, *carré*, bola de lomo y costillar. Productos elaborados de pollo: milanesas y hamburguesas. Cortes de pollo: pechuga, pata muslo, bife y pollo entero.

Haciendo un análisis de las ventas, los productos que más se venden son cortes de carne fresca, la pierna de cerdo representa un 18,12% y la costilla un 16,20% de las ventas. Los embutidos y procesados que más se venden son: el chorizo Premium que representa un 8,04% y las milanesas de cerdo un 3,54%. A diferencia del consumo a nivel nacional donde se consumen principalmente chacinados o salazones, en tanto que los cortes frescos continúan sin mayor demanda (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2014). Muchas

veces el chorizo se transforma en producto gancho ya que se utiliza para promover la venta de otros productos similares o complementarios. Seguidamente se visualizan los productos y sus ventas.

Para el mes de noviembre de 2017 se vendieron un total de 10.627 kg de cerdo. Cada media res pesa aproximadamente 40 kg, por ende se vendieron 265 medias reses.

A los efectos de la realización del presente trabajo se tuvo acceso a información sobre los márgenes de contribución distinguiéndose tres tipos de productos: carne fresca, embutidos y procesados y varios. A pesar de que no se accedió a los cálculos y la forma de obtención de los mismos, se puede observar que los márgenes de contribución de la carne fresca son superiores a los embutidos en un 250%. Y el margen de contribución total, es decir el que considera carne fresca y embutidos y procesados, expresado en porcentaje es aproximadamente de 49,40%.

En cuanto a las cantidades vendidas, sumando la pierna, costilla, paleta y costeleta de cerdo significan el 57,02% del total de kilos vendidos, es decir 6.154,84 kilos. En cuarto lugar se encuentra el chorizo Premium que implica un 6,33% del total (Figura 10).

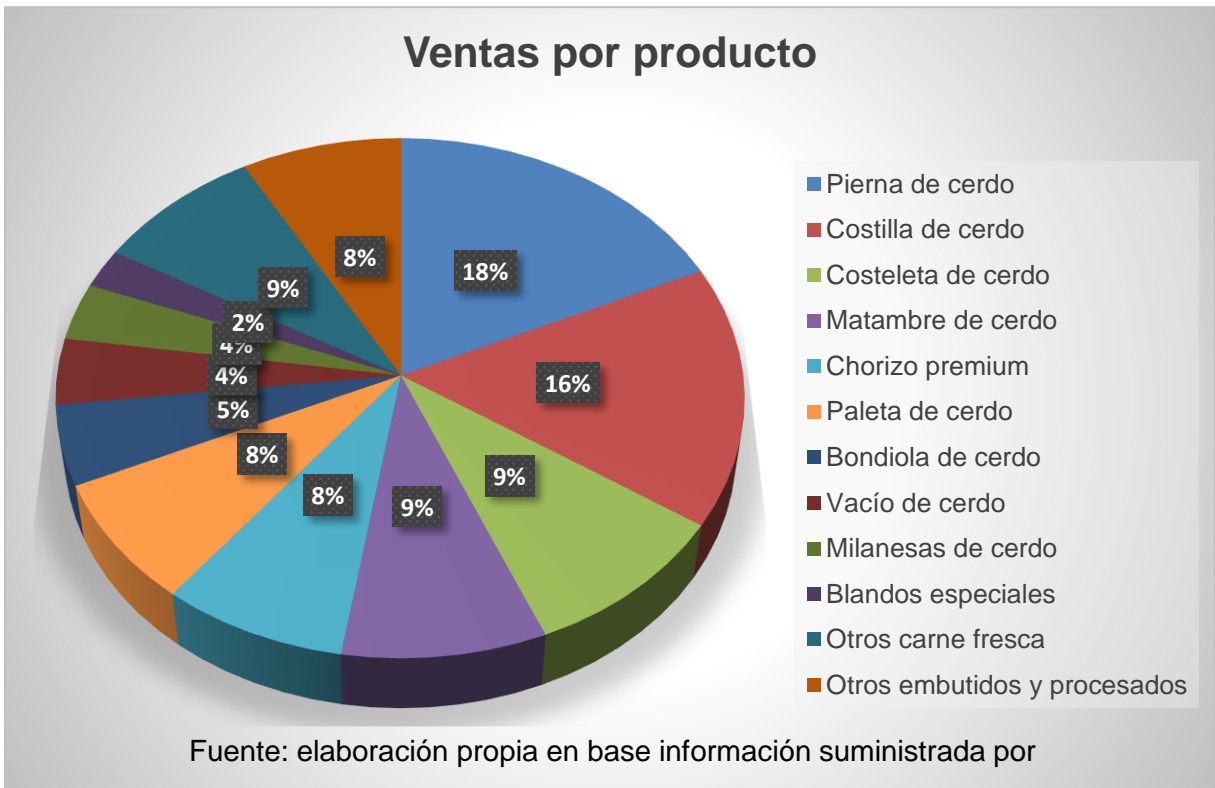


Figura 10. Ventas por producto

A pesar de que el pollo se vende en distintos formatos, milanesas, hamburguesas, pierna, bife y arrollado, su comercialización carece de representatividad ya que se venden 166,52 kilos mensuales que representan un 1,54% del total.

En la entrevista se le consultó al referente en qué época del año había estacionalidad a lo cual respondió que las ventas se disparan en las fiestas de fin de año y que en general cuando llega el fin de semana es cuando más se vende.

Calidad

El cerdo se encuentra hoy entre los animales más eficientemente productores de carne; sus características particulares, como la gran precocidad y prolificidad, corto ciclo reproductivo y gran capacidad transformadora de nutrientes, lo hacen especialmente atractivo como fuente de alimentación.(Universo Porcino, 2005)

La calidad es un tema complejo, el cliente no solamente exige una carne sumamente magra y en especial en las piezas más costosas como los lomos y perniles (jamones); sino también que el producto reúna una serie de características que permitan producir la calidad más satisfactoria con el mejor rendimiento. El concepto calidad de la carne está formado por factores sensoriales, nutricionales, higiénicos y tecnológicos.

Algo que distingue a Porcina de su competencia es la calidad de los productos que comercializa ya que se trata de cortes desgrasados. Y otro tema asociado a la calidad es el de la trazabilidad y dado que Porcina está integrado verticalmente tiene la posibilidad de dominar los diversos pasos de los productos que elabora, es decir, el histórico, la ubicación y la trayectoria a lo largo de la cadena de suministro.

Organización y acceso a la formalidad

Agropecuaria Los Blancos S.R.L. es una empresa organizada por departamentos en la cual las decisiones se toman por unidad de mando siendo los socios quienes se encuentran en la cúspide de la pirámide, en la parte estratégica, y a continuación los empleados organizados en orden jerárquico. A pesar de que se trata de una organización todavía pequeña y el organigrama no está formalizado, las decisiones más importantes no son consultivas sino que hay un orden jerárquico.

Agropecuaria Los Blancos S.R.L. se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Provincia de Jujuy. El criadero de cerdos está habilitado por SENASA. El centro de producción se encuentra habilitado por el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Provincia, y la Dirección Provincial de Control Productivo y Comercial, con el número de establecimiento elaborador de productos cárnicos RPE n°

002/2017, de acuerdo a la Ley Federal Sanitaria de Carnes 22.375 y su Decreto Nacional 4238/68. Y a costa de mucho trabajo se logró la habilitación bromatológica de seis productos entre los cuales se encuentra el chorizo *premium*, chorizo *choripanero*, hamburguesa y morcilla.

Por otro lado todo el personal de la empresa está registrado, con el esfuerzo económico que ello conlleva, mensualmente se erogaron alrededor de \$278.000 en sueldos y jornales, incluidas las cargas sociales. Dicho monto significa un 26,4% de los costos totales según se vio anteriormente.

Asimismo, otro aspecto que hace a la formalidad es el pago de impuestos. Porcina efectúa todas sus compras y ventas contra factura abonando el IVA en cada operación.

Elementos de apoyo

Según se explicó, los elementos de apoyo ayudan al emprendimiento a definir cómo se organiza legalmente, cómo y quién puede llevar su información contable y financiera, cómo y quién puede registrar su patente o marca, cómo se desarrolla un canal comercial, cómo se selecciona y contrata personal, cómo se trata con un banco y cómo mantener y mejorar las relaciones comerciales, en resumen constituyen el capital social de la empresa. En el caso de Porcina los elementos de apoyo no provienen del Estado sino más bien se trata de privados que brindan la ayuda técnica, económica o financiera a cambio de un precio.

La única situación de solicitud de ayuda al Estado se visualiza a través de la presentación de los requisitos para el Agroemprende Jujuy 2017, según se manifestó anteriormente, a efectos de acceder principalmente al financiamiento de la sala de inseminación artificial. El Agroemprende es un programa del Ministerio de Agroindustria de la Nación que, articulado con juntamente con el Ministerio de Producción, provee el entorno propicio para la detección de oportunidades, el acompañamiento en la formulación de negocios y el acceso a recursos para la puesta en marcha o fortalecimiento de emprendimientos agroindustriales. (Ministerio de Agroindustria, 2018)

5.3. Caso Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna

En este caso el análisis del complejo de llama en Argentina y sus características se limitará al análisis de la APPP ya que “en el altiplano jujeño se encuentra la mayor población de llamas y vicuñas de la Argentina. Según un informe del INDEC para el año 2002, Jujuy posee el 67,98% del total de animales a nivel nacional; y de un total de 2.802 explotaciones

que hay en el país, Jujuy representa el 76,55%". (LAMAS, 2007) Asimismo el orden de presentación de los aspectos a analizar se presentará en un orden distinto para su mejor comprensión.

Análisis del macro entorno

Localización

Se estima que actualmente existen alrededor de 3.7 millones de llamas distribuidas en cinco países de América Latina. Bolivia y Perú poseen alrededor del 97% de las llamas; el resto se distribuye entre Argentina, Chile y Ecuador. La totalidad de las llamas pertenecen a pequeños productores, generalmente pobres y carentes de recursos. En las zonas altas, donde los cultivos no son viables, la crianza de estos animales constituye el único medio de subsistencia de las familias campesinas. Dentro del país, Jujuy posee la mayor cantidad de cabezas. Las explotaciones de llamas son muchas, con pequeñas cantidades de cabezas por unidad, esto refleja la alta atomización de los productores. Si bien existen zonas dentro de la provincia con mayor densidad, la dispersión geográfica de las explotaciones y su carácter trashumante, generan dificultades logísticas. (LAMAS, 2007)

Es importante destacar que el contexto en que la APPP se desempeña se caracteriza por ser una zona árida y poco fértil. La Puna jujeña ocupa más de la mitad de la superficie territorial provincial (51,5%), y su densidad poblacional es de 1,75%. Se caracteriza por condiciones geofísicas desfavorables para el desarrollo de actividades productivas intensivas. La economía se limita a la producción artesanal y cría de ganado menor. La infraestructura de servicios es insuficiente y deficitaria. A ello debe agregarse la distancia existente entre la provincia y el centro de poder que es la Capital Federal. (BIDONDO, 2012)

Desde otra perspectiva y dentro del folklore local, cabe destacar el rol de lo que se denomina la "manca fiesta" o fiesta de las ollas, no de los encuentros más antiguos de los pobladores de la puna jujeña. Se celebra en la localidad de La Quiaca. Un acontecimiento de pura raigambre nativa realizada desde antes de la llegada del español, donde cientos de feriantes provenientes de toda la provincia y de Bolivia emulan el tradicional trueque o intercambio de variados productos.

Consumo

La Provincia de Jujuy cuenta con unas 109.412 llamas (Censo Nacional Agropecuario 2002) de las cuales se faenarían estimativamente unas 26.000 cabezas, esto representa unas 1.040 toneladas de carne. Del mismo modo se estiman en 840 ton de carne (21.000 llamas)

80,77% destinadas al autoconsumo y unas 200 ton (5.000 llamas) 19,23% comercializadas anualmente. (LAMAS, 2007) La proporción de llamas destinadas al autoconsumo resulta llamativa.

Sin embargo, en los últimos años el auge que se dio en el sector turístico de la región favoreció a que se desarrolle la demanda de productos regionales y comidas autóctonas, de esta forma se benefició el agregado de valor en la crianza de los animales y en la producción de la carne de la llama.

Productores

En este caso, a diferencia de la industria porcina, no se puede hablar de facturación y empleo ya que la informalidad que caracteriza a este sector impide acceder a esa información. Por otro lado la producción primaria es llevada a cabo por criadores o familias campesinas que actúan en forma independiente y no son empleados.

La realidad de los criadores de camélidos en América del Sur, está marcada por indicadores sociales (reflejo de duras realidades de miles de familias) con alarmantes niveles de pobreza. Este hecho hace de éste, un sector objetivo de muy alto interés para la aplicación de acciones que favorezcan la calidad de vida de sus productores desde ámbitos privados, estatales, académicos y civiles, entre otros. Una forma de visualizar el nivel de pobreza es a través del ingreso per cápita, para el año 2007 la Provincia de Jujuy, Argentina, su población tiene un ingreso per cápita de US\$1.561 -aproximadamente la mitad de la media de Argentina- y la región productora de camélidos de Jujuy (La Puna) percibe una media de US\$770 que significa la mitad de la de Jujuy, aproximadamente. (LAMAS, 2007)

Entre 2.800 a 3.000 familias viven en relación directa con la producción de llamas en el Altiplano argentino, de ellas sólo el 20% están inmersas en una producción económicamente rentable que se relaciona con el mercado externo y vende sus productos de acuerdo a normas legales de comercialización. El restante 80% vive en un difícil límite entre la supervivencia y la producción económicamente rentable. (LAMAS, 2007)

Comercio Exterior

Si bien es cierto que en el corto plazo la exportación se ve dificultada por el escaso volumen faenado, se está pensando en aprovechar un nicho del mercado interno con gustos sofisticados, así como también al turismo internacional. En este sentido, se destaca la utilización de herramientas innovadoras de marketing para productos agroalimentarios, tales como las "Denominaciones de Origen" y las "Indicaciones de Procedencia". Quienes están

abogados a desarrollar estas estrategias, consideran que sería oportuno que al considerar al pastor puneño se tenga en cuenta que las herramientas mencionadas, deben vincularse a un sistema de comercio justo que asegure a los productos y servicios que ofrecen los distintos eslabones de la cadena de precios. (Sitio argentino de producción animal, 2006)

Medio ambiente

La Puna es un lugar de condiciones ambientales extremas. Ubicada a más de 3.500 msnm, el frío extremo y el contexto geográfico limitan las actividades productivas a la ganadería de altura y a la minería. De esta manera, los camélidos representan un recurso natural y propio de la región, que se destaca por tener la mayor y mejor población de la especie en todo el país. La llama es un animal que no degrada el ambiente como los ovinos y desarrolla todo su potencial en un lugar con temperaturas extremas lo cual asegura la sustentabilidad ambiental como ninguna otra especie ganadera de la región y la convierte en un símbolo de la cultura andina. (INTA, 2016)

Análisis del micro entorno

Proveedores

Teniendo en cuenta que la llama se alimenta de pasturas naturales de la zona los proveedores no significan un gran peso para la economía del emprendimiento, en otras palabras no tienen poder de negociación, entre los mismos se puede mencionar: los proveedores de pan rallado, los de bolsas, entre otros.

Clientes

Se trabaja por pedidos. El Sr. Diego Toconás hace el mercadeo, suele hacer la entrega una vez por semana o una vez cada dos semanas y aprovecha ese momento para levantar pedidos. Los clientes son los siguientes: Sabores Jujenos, Mabel, Mikuna, El Chuquial, Isabel, Beatriz, Mama Pacha, Mil mantas, Yunca, Café El Moye, El Chulita, Casa de adobe, Dorita, El Aeropuerto de Jujuy.

Competidores

Al día de la fecha no existen productores de chacinados de llama que se constituyan claramente en competidores para la APPP. Sin embargo, se puede mencionar como futuro

competidor a la Asociación Jóvenes de la Puna ubicado en Abra Pampa, pero su desarrollo todavía es muy incipiente.

Análisis del caso Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna

Génesis del emprendimiento

La Asociación de Pequeños Productores de la Puna (APPP) nació en el año 1995 y está conformada por alrededor de 10 comunidades aborígenes situadas en los alrededores de la localidad de La Quiaca, tres de las cuales se dedican sólo a la producción agrícola, no ganadera.

Del emprendimiento de la APPP participan las Comunidades Indígenas de Claguamayoc, Suripugio, La Redonda, Lecho, Casti, San José, Puesto del Marqués, Escobar Tres Cerritos, y Cholacor, así como productores de las comunidades de El Tolar, El Cóndor, La Intermedia, Barrios, Corral Blanco y Cerro Colorado, del departamento Yavi y Cochínoca.

Las comunidades ganaderas se han unido para poder comercializar la carne a un precio justo. El productor local también tiene la posibilidad de comercializar la carne en el mercado local pero el precio es muy variable y está marcado por la estacionalidad. La APPP busca establecer un precio y mantenerlo durante todo el año buscando evitar la estacionalidad. En otras palabras, la diferencia fundamental de la Asociación con respecto a otros negocios reside en el comercio justo, el precio que se les paga a los productores permite condiciones de vida dignas, con mayor calidad a través de los años.

A través de la transformación agroindustrial de carne de llama mediante la elaboración de embutidos y chacinados se busca generar empleos, promover el desarrollo local y definir mecanismos para ajustarse a la demanda del mercado.

En una nota periodística, la Sra. Martina Abracaite, presidenta de la Asociación explica: "Nosotros tenemos el objetivo de hacer este trabajo con derivados de la llama. También de crear fuente laboral genuina y saber que nosotros también podemos generar industria y desarrollo con nuestros productos" (El Tribuno de Jujuy, 2015).

A los efectos de la elaboración del presente trabajo se mantuvo una entrevista con una de las referentes de la Asociación, la Sra. Rosa Cruz. Sin embargo, cabe destacar y dar mayor importancia al rol de la Sra. Martina Abracaite, actual presidenta. A pesar de la trayectoria de la APPP, fue Martina quien en los últimos años ha logrado reunir la aptitud y actitud para alcanzar mayores logros para la comunidad. Fue capaz de percibir y crear nuevas oportunidades económicas a través de los recursos disponibles valiéndose de las instituciones que les brindan apoyo.

Según se vio en el marco teórico, este tipo de emprendimiento social surge en sectores de la economía donde la acción exclusiva del mercado la haría perecer. La acción del Estado en este caso se manifiesta a través del apoyo que reciben, según se verá en uno de los apartados, a partir de distintos organismos y reparticiones. Este emprendimiento no sólo vino a innovar las vidas de los beneficiarios sino que también es una forma de abordar problemas característicos de la zona como la pobreza, la falta de conocimientos técnicos de la cría de llama, entre otros.

Red Puna

Esta agrupación forma parte de la Red Puna, la cual también inició sus actividades en 1995. Dicha red es un encuentro de productores y campesinos aborígenes de la Puna y Quebrada Jujeña que comparten trabajos, experiencias y afectos, aunando criterios para construir políticas integradoras hacia una mejor calidad de vida de los hombres y mujeres de la región. Las familias involucradas en esta Red superan las 1.500 entre productores, agropecuarios, productores agrícolas, artesanos, grupos organizados en general. La Red Puna es una organización de segundo grado que nuclea a 35 organizaciones aborígenes y campesinas. (LAMAS, 2007)

En la Red se construyen propuestas desde las riquezas locales, fortaleciendo vínculos solidarios y revalorizando la identidad cultural. Las principales acciones entre 1996 y 1999 fueron: Trabajos en sanidad animal con la creación de botiquines en cada comunidad. Colocación de tanques australianos, paneles solares, bombas solares. Se experimentó con la instalación de molinos. En comunidades agricultoras se distribuyeron algunas herramientas e insumos. Se realizaron cursos de teñido e hilado. Se trabajó en la mejora de las razas de ovinos de las tropas de la Puna de Jujuy. También comenzaron a clasificar el ganado y se especializaron para clasificar la fibra de llama. Se construyeron refugios para la época de la parición. (LAMAS, 2007)

Para el desarrollo de las diferentes líneas de acción, trabajan en equipos por áreas temáticas, conformadas por 2 representantes de cada una de las micro redes: Área de Producción y Comercialización, Comunicación, Jóvenes, Género y Formación. Desde el 2003 la Red Puna creó una nueva instancia organizativa, la Coordinación General, formada por 20 integrantes (2 representantes por cada área y 2 representantes por cada micro red). En la práctica esta Coordinación funciona como el órgano de mayor decisión dentro de la organización. Además la Red Puna articula con otras organizaciones campesinas del país en el Movimiento Nacional Campesino e Indígena (MNCI). (LAMAS, 2007)

La presentación de la Red Puna en su página web es la siguiente: “Vivimos del trabajo de la producción y el esfuerzo diario, producimos alimentos para nuestras comunidades, para los pueblos y las ciudades, somos parte de la tierra, el agua y las semillas, somos vida y cultura”(RED PUNA, 2017). Uno de los objetivos que busca la APPP es que los jóvenes de las comunidades puedan quedarse vinculados a la producción de sus familias en el campo y de esta forma evitar la migración hacia las grandes urbes.

Cadena de Valor de la Llama

a. Etapa primaria

Esa etapa se lleva a cabo entre las familias de comunidades aborígenes, se trata de una producción doméstica que se encuentra atomizada y dispersa. Según se vio en la clasificación de sistemas de producción, en este caso se trata de un sistema tradicional a campo que se caracteriza por ser una actividad complementaria a otras producciones agrícolas, para autoconsumo y elaboración casera de chacinados en algunos casos.

Las llamas se comercializan a partir de los 18 meses de edad. La carne destinada a comercialización de primera calidad proviene de animales de 2 años de edad como máximo. La carne denominada como "segunda" proviene de animales de 3 años de edad. Las llamas se alimentan de pasturas de la zona y tienen una sola cría por año.

La Sra. Rosa Cruz, una de las referentes de la APPP, en la entrevista llevada a cabo en la localidad de La Quiaca indicó que llevó mucho trabajo y tiempo lograr un cierto stock permanente, es decir un volumen y calidad constante que garantice la continuidad del sistema productivo. Significó alrededor de 10 años de labor con las comunidades, visitando cada casa. En cada visita se revisaron los animales, abordando temas relacionados a la sanidad de los rodeos, la alimentación y al manejo ganadero. Primero se comenzó con temas referidos a la sanidad animal, se trató la desparasitación. A continuación se trabajó en el manejo genético, es decir, hubo que trabajar en la diversificación y fortalecimiento del sistema productivo principal a través de la mejora en la producción, acopio y la genética animal para asegurar la calidad. Para mejorar la genética de las tropas se incorporaron reproductores.

Los productores, no trabajan en equipo, debido a la cultura del lugar y a la manera de trabajar que poseen. Muchos de ellos, no brindan información sobre su producción por problemas de “celos”, ya que estarían delatando cuánto ganan. Existe resistencia al hecho mismo del conteo y contabilización de la tropa. Se trata de un tema sumamente importante que hace al capital social. Una cuestión cultural, tal vez ancestral, que va en detrimento de la posibilidad de generar sinergia.

La falta de conocimiento de parte de los productores en el manejo sanitario preventivo de los animales, la falta de alimentación adecuada en la etapa de terminación del animal y la falta de un manejo adecuado en la práctica del desolle, genera poco valor en la carne. Gran parte del manejo inadecuado se debe a la falta de infraestructura, los productores realizan una explotación en malas condiciones higiénicas y sanitarias.(LAMAS, 2007)

Otro aspecto a mencionar y no menos importante es la poca capacidad económica y financiera que poseen los productores, los cuales dependieron y dependen en gran medida de los intermediarios, esto demuestra la importancia de la liquidez para poder anticipar las compras o de faenar los animales de acuerdo a un cronograma y no de acuerdo a urgencias como se realiza en la actualidad, impidiendo realizar una preparación adecuada de la faena. (LAMAS, 2007)

b. Etapa Industrial

La etapa industrial comienza con la faena de los animales. Dentro del trabajo que se tuvo que hacer en conjunto con las comunidades uno de los aspectos principales fue el de la faena, culturalmente los productores no estaban acostumbrados a carnear los animales cualquier día de la semana, se tuvo que trabajar mucho en concientizar que se debía carnear por ejemplo el domingo para poder comenzar a procesar el lunes. En muchos casos no se puede lograr una producción a escala ya que predomina el autoconsumo.

Una de las mayores dificultades que enfrenta la APPP es la ausencia de un matadero “tipo A” habilitado. Se efectúa la faena en cada domicilio atendiendo a las prácticas de buen faenado, es decir, en condiciones para el consumo humano. En varias instancias se llevó los animales a faenar al matadero habilitado Puesto del Marqués o de la CODEPO (Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Pozuelos) ubicado en Cieneguillas, departamento de Santa Catalina, pero no resultó efectivo a nivel económico por el costo que implica el traslado de los animales vivos. Esta actividad se puede hacer hasta dos veces por mes pero no todas las semanas. Para poder salvar esta dificultad, se ha presentado un proyecto como micro-región para tener un matadero. La micro-región está conformada por 5 municipios: Yavi, El Cóndor, Pumahuasi, Cangrejillos y Barrios.

Las comunidades hacen entregas periódicas de las llamas faenadas a los encargados de la logística llegando a una entrega promedio de 14 llamas por semana. Para ello se realizó a nivel organización, en su reunión mensual, un cronograma mensual de entrega de carnes. Cada representante de la Comunidad que participa en la Asociación de Pequeños Productores de la Puna (APPP), es el responsable de llevar esta información y coordinar con

los productores que quieren vender carne. Se visualiza en el Anexo 4 una imagen con el “cronograma de bajadas de carne por comunidad”

Se construyó una sala de elaboración de chacinados y embutidos en mayo de 2012 con el objetivo de industrializar la carne de llama, y enriquecer la cadena de valor. Se buscó un aprovechamiento integral de todas las partes del animal, y no sólo comercializar los “blandos” que son los cortes más solicitados, como el lomo o las piernas, sino ampliar los cortes para la venta y darle mayor valor agregado a toda la llama.

La planta, ampliada en el año 2016, cuenta con una sala de producción de chacinados de 140 metros cuadrados; una sala de cocción para la producción de mortadela con quinua y salchichón primavera de llama. Tres salas de secado, una sala de envasado y rotulado, una sala de aditivos, una cámara de congelado, baños y vestuarios y un filtro higiénico sanitario previo al ingreso a la zona de producción, para asegurar la limpieza.

Se trabaja diariamente con la producción de chacinados y embutidos de llama, en dos turnos. El encargado de la sala tiene un programa de trabajo en la semana, el cual responde a las demandas de productos y a la existencia de la materia prima. El personal de la sala realiza las tareas en equipo y está en permanente capacitación. Los sueldos del personal que trabaja en la elaboración provienen de la venta de los chacinados.

Debido al incremento de la producción, la sala de elaboración junto con las cámaras de secado y refrigeración están al límite de su capacidad. Por este motivo, se hace necesario avanzar con la ampliación de la sala, la incorporación de equipos y maquinas más grandes que permitan otro nivel de producción. Este es el nuevo desafío que enfrenta la Asociación.

c. Etapa servicios, comercialización y transporte

La estrategia de comercialización se implementó gracias a diferentes capacitaciones y se logró consolidar en tres pilares:

1. Entrega en Comercios: quincenalmente se realiza un viaje en función a los pedidos realizados. Los clientes son los supermercados, carnicerías, negocios regionales y restaurantes. Los mismos se ubican en La Quiaca, Abra Pampa, Humahuaca, Uquía, Tilcara, Purmamarca, Reyes, San Salvador, Aeropuerto y Buenos Aires.
2. Participación en ferias Provinciales y Nacionales: Esto les permite, además de cubrir las bajas que provoca la estacionalidad del turismo, seguir promocionando sus productos y empezar a difundir los nuevos. Ferias tales como la de Misiones en Oberá, en Humahuaca, en el monumento a Juana Azurduy, en Buenos Aires, invitados por el INTA, Feria MASI MAKI en Maimará,

Feria Raíces, en Tecnópolis de Buenos Aires, en Santa Cruz, y en INTA Castelar. de Bs As.

3. Ventas en la carnicería de calle 7 de junio n° 69 Barrio Mariano Moreno: diariamente abren la carnicería donde además de productos chacinados se hace el principal expendio de carne. Trabajan en dos turnos, de lunes a viernes y el sábado medio día.

Desperdicios

La llama es una animal del cual se logra el aprovechamiento casi integral. Es decir, se utiliza la fibra, el cuero y la carne. En virtud de ello, la sala de elaboración de chacinados permitió un mejor aprovechamiento de los cortes de la llama, a la hora de permitir agregar valor. No obstante, se desechan los huesos. Se llevó a cabo una entrevista con un capacitador de la localidad de Abra Pampa, el Sr. Soto. El mismo es auspiciado por la Asociación Jóvenes de la Puna y comentó que si se pudiese acceder a tecnología de punta se podría elaborar un polvo del hueso de la llama que sirve como materia prima para la elaboración de alimento balanceado.

Inversión Inicial

Se entregaron 17 fondos rotatorios por un total de \$ 80.500 para beneficio de 17 familias de 8 comunidades diferentes. Préstamos orientados a mejorar actividad productiva ganadera.

Financiamiento y Estructura de costos

En la historia de la APPP hubo organismos que brindaron apoyo como el PSA (Programa Social Agropecuario) ejecutando proyectos asociativos mediante asistencia financiera, técnica y capacitación, el PROINDER (Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios) otorgando subsidios.

En el año 2016 se amplió la planta con el Programa Competitividad Norte Grande y la IAF (Instituto de Ayuda Financiera). Asimismo se accedió a la compra de un nuevo camión con caja térmica y equipo de frío para poder trasladar las carnes en mejores condiciones de

sanidad y calidad hasta la carnicería de la APPP y la planta de elaboración de embutidos y chacinados. El camión fue financiado por el Programa Proderi.

Dada la informalidad en que opera este emprendimiento, no se pudo acceder a información referida a la estructura de costos.

Punto de equilibrio

Al igual que el ítem anterior, no se pudo acceder a esta información y muy probablemente la Asociación carezca de datos formales. Sin embargo, a través de la indagación se pudo conocer el margen de rentabilidad aproximado, se estima que ronda el 30% sobre los costos totales. Según se vio en el marco teórico, la rentabilidad en los emprendimientos sociales es una de las dificultades a las que se enfrenta ya que se internalizan costos sociales. En virtud de ello, la acción de otros actores como el Estado, ONG's, etc. adquieren un rol crucial.

Comercialización

Los productos que comercializa la APPP son: hamburguesas de carne de llama, medallones de llama con quinua, bastones, salames, lomititos, chorizos, mortadela, *sopresata*, quínoa y charqui. Se vende también la carne de llama por trozos: blando, puchero, molida, costilla, costeleta, grasa y chicharrón.

Calidad

“La carne de llama posee características que le son propias y que la diferencian de otras. El sistema de pastoreo marginal genera una carne magra, característica que puede facilitar su difusión como un producto saludable”. (Sitio argentino de producción animal, 2006) Existe un interés creciente por la carne de llama a nivel nutricional por su alto contenido de proteínas y hierro. Es recomendada para personas con colesterol elevado ya que se trata de carne sumamente magra. A continuación se presenta un cuadro comparativo (Tabla 2.) con la composición química de la carne de llama con respecto a otras carnes:

Tabla 2. Composición química de las distintas carnes

Composición Química (gramos por 100)	Llama (nalga)	Bovino (magra)+	Ovino (magra)	Porcino (magra)	Ave (muslo)
Proteínas Totales	20.3	19	18	16.5	18.5
Grasas	4.3	13	10	22.7	5.6
Cenizas	2.13	1	2.4	0.8	0.8
Humedad	74.3	67	71	60	75
Colesterol (mg por 100)	29.3	90	70	70	74

Fuente: LAMAS, Hugo (2007)

En general la faena y la venta de la carne de llama se realiza en condiciones deficientes de higiene y sin control sanitario. Esto constituye uno de los factores que limita su consumo y determina su menor precio.(LAMAS, 2007)

Desde otro punto de vista la APPP no tiene posibilidades de acceder a la trazabilidad de sus productos ya que los productores se encuentran diseminados y esto impide que pueda tener influencia sobre los alimentos, la sanidad y la faena de las llamas.

Organización y acceso a la formalidad

La Asociación de Pequeños Productores de la Puna es una cooperativa que se caracteriza por estar organizada en comisiones, según se mencionó anteriormente, y tomar las decisiones en forma consultiva. Es decir, el rumbo que va tomando la misma es pautado entre los socios en cada una de las reuniones que se lleva a cabo.

Según ley provincial n° 4705/96 la cría de camélidos sudamericanos se considera una actividad ganadera y se autoriza su faena, transporte y consumo. La Sala de Elaboración de Chacinados y Embutidos logró contar con la habilitación Municipal de La Quiaca, y la habilitación provincial otorgada por la Dirección Provincial de Desarrollo Ganadero de la Provincia de Jujuy. En cuanto a la formalidad del emprendimiento, sus integrantes han avanzado en la inscripción del Monotributo Social Agropecuario.

Elementos de apoyo

Existen organizaciones gubernamentales y no gubernamentales dedicadas a apoyar al sector de la cría de llamas.

Dentro de las primeras se encuentra el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal) a través de la planificación, organización y ejecución de programas y planes específicos que reglamentan la producción, para la obtención de alimentos inocuos a nivel humano y animal. El Consejo Federal de Inversiones (CFI) es un organismo de desarrollo, cuyos instrumentos son la asistencia técnica y financiera. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) cuyo objetivo central es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social.

Organismos Universitarios: Facultad de Ciencias Agrarias, UNJu; Instituto de Biología de las Alturas (INBIAL), UNJu, Ingeniería en Recursos Naturales, Universidad Nacional de Salta (UNSal), Facultad de Ciencias Agrarias, UCC Universidad Católica de Córdoba (Agronomía y Veterinaria) y el programa de Sustentabilidad Productiva de Pequeños Rumiantes en Áreas Desfavorecidas (SUPPRAD). Entre las ONG's se destacan: Asociación Warmi y AVINA. (LAMAS, 2007)

En términos generales las capacitaciones se desarrollaron en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Normativas y aspectos sanitarios
2. Generalidades de los aditivos usados, las especies y grasa.
3. Manipulación de alimentos respetando las buenas prácticas durante la elaboración de los productos.
4. Indicadores para evaluar la acidificación de los productos en el estufado.
5. Parámetros para evaluar la terminación de un producto.
6. Organización del flujo de producción en la sala.

Cabe hacer una mención especial en lo que respecta a Investigación y Desarrollo ya que la misma está en manos del Gobierno Nacional a través del INTA especialmente la sede de Abra Pampa y del Gobierno de la Provincia por medio de la Dirección de Desarrollo Ganadero y de su agencia La Intermedia, ya que no existe productor con la capacidad de generar investigación, todo el desarrollo que se dio, viene de la mano de la ayuda técnica y económica del Gobierno de la Provincia. (LAMAS, 2007)

En el año 2016 se amplió la planta con el Programa Competitividad Norte Grande y la IAF (Instituto de Ayuda Financiera). Para la elaboración de los chacinados cuentan con el

asesoramiento y recomendaciones del INTI. Además, se articuló con el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Provincia. Se trabajó con profesionales del área Veterinaria, Bromatología y Agronomía. Para lograr las habilitaciones también se trabajó con el Municipio.

En el próximo apartado se lleva a cabo el análisis comparativo de ambos emprendimientos destacándose las similitudes y diferencias de ambos.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO

6.1. Similitudes

Puede resultar difícil la comparación ya que se trata de emprendimientos engendrados en contextos muy disímiles en donde los alicientes y desincentivos no siempre son los mismos. Aun así, a partir del marco teórico, las similitudes que se visualiza son las siguientes: en ambos casos se genera empleo, se permite el acceso al aprendizaje permanente de las personas y se contribuye al bienestar colectivo.

Según se desprende del análisis del ecosistema emprendedor jujeño, ambas forman parte de una Provincia que por sus características pareciera generar más desinterés entre los emprendedores que ganas de pujar por generar desarrollo local.

Y es así que esa es una de las similitudes más importantes, ambos emprendimientos contribuyen al desarrollo del sector. La APPP claramente genera un entorno de crecimiento, de erradicación de la pobreza, de inclusión de las comunidades aborígenes. Y Porcina contribuye a la competitividad del sector, se inserta en la cadena de valor beneficiando a proveedores y clientes.

Otra semejanza que comparten ambos negocios es la estructura del sistema productivo. La misma consta de dos etapas determinantes. En primer lugar se encuentra el productor primario, responsable de la producción del animal en pie, y luego está el establecimiento industrial, encargado de transformar la carne en alimento final.

La mayor limitación que tienen es la de no poder traspasar las fronteras de la provincia por los déficits edilicios en cuanto a mataderos habilitados. Además la logística con cadena de frío implica un costo muy elevado difícil de absorber.

6.2. Diferencias

Los contrastes que enriquecen el análisis se resumen en el siguiente cuadro (Tabla 3):

Tabla 3. Comparación entre Porcina y APPP

	Porcina	APPP
Origen	Economía Tradicional	Economía Social
Focalización	Rentabilidad	Bien común
Producto principal	Carne de cerdo y derivados	Carne de llama y derivados
Producción nacional	Mayor porcentaje de stock concentrado en el centro del país	Mayor porcentaje de stock concentrado en Jujuy
Ubicación geográfica	Valle de San Salvador de Jujuy	Puna jujeña
Tiempo de consolidación	1 año	Más de 10 años
Cantidad de empleados	16 personas	Desconocido
Socios	3 socios	Más de 250 socios
Referente	Matías Gómez Borús	Rosa Cruz y Martina Abracaite
Nivel de educación	Universitario	No Universitaria
Antecedentes emprendedores	Ninguno	Martina Abracaite también es referente en la producción de tejidos
Personería Jurídica	Agropecuaria Los Blancos S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) CUIT: 30-71541180-2	Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna (APPP). Cooperativa. CUIT: 30-71072782-8
Forma de organización	Unidad de mando. Organigrama informal.	Comisiones. Decisiones consultivas.
Sistema Productivo	Tradicional mejorado (o mixto)	Tradicional a campo
Aprovechamiento animal	Sólo se utiliza la carne, la grasa y se planea utilizar el excremento	Se utiliza casi la totalidad del animal: fibra, cuero y carne.
Comercialización	Con cadena de frío	Sin cadena de frío
Trazabilidad	Es posible	Se ve dificultada por la atomización de productores
Materia prima	Condicionada a posibilidades de inversión	Ajustada a condiciones climáticas para asegurar la alimentación y excedentes de autoconsumo
Fuentes de financiamiento	Privada	Fondos rotatorios
Tiempo de financiamiento	A devolverse en un plazo de 10 años	Programas puntuales
Devolución	La devolución es con un interés	La devolución del préstamo está adaptada a cada caso particular
Competidores	Muchos	Ninguno
Elementos de apoyo	Agroemprende Jujuy (pero todavía no se accedió)	INTI, INTA, Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Provincia de Jujuy, IAF, Municipios y muchos otros más.
Diferenciación	Dada por los precios competitivos y la calidad	Beneficios de la carne de llama y producción aborígen

Principal fortaleza	Capacidad empresarial y accesibilidad al capital	Asociativismo y accesibilidad a entes de apoyo
Principal dificultad	Actuar solos	Lograr ser rentables
Potencialidad	Grandes posibilidades por incremento en el hábito de consumo	Oportunidad de ofrecer el producto al turista en platos regionales
Criadero	Uno	No posee
Puntos de venta	Tres	Uno
Planta de elaboración	Una	Una
Acceso a la formalidad	Irrestricto	Predomina la informalidad
Posibilidades de autosustentabilidad	Todas	Limitadas al soporte de los elementos de apoyo
Potencialidad de crecimiento	Muy grandes por la capacidad de gerenciamiento	El aprendizaje de gerenciamiento puede llevar mucho tiempo

7. CONCLUSIONES

La tasa de actividad emprendedora total en edad temprana resulta ser un porcentaje pobre teniendo en cuenta las riquezas con las que cuenta un país como el nuestro. El índice motivacional es el más bajo de Latinoamérica, ello implica que los emprendedores guiados por la oportunidad de mejora son pocos y la mayoría de ellos se inician en los negocios por necesidad. Por otro lado la tasa de emprendedorismo social indica que Argentina es el país con mayor emprendedorismo social de Latinoamérica.

En un contexto impredecible y atravesado por crisis reiterativas es razonable que muchos argentinos tengan miedo al fracaso a emprender. En un proceso inflacionario es lógico que mucha gente necesite complementar sus ingresos con actividades independientes, no siempre sofisticadas. Pero lo más sorprendente de esta coyuntura es que los emprendimientos sociales lideren las estadísticas.

Resulta acuciante trabajar sobre el ecosistema emprendedor para que nuestro país pueda ser una incubadora con miras al crecimiento económico de la región. Actuando sobre todas las variables en forma conjunta se deberían establecer reglas de juego claras e instituciones que materialicen los alicientes al emprendedorismo. El sector privado, las instituciones educativas, las organizaciones no gubernamentales y los inversores juegan un papel clave, no se puede esperar que solamente sea el Estado el que lleve las riendas de este tipo de iniciativas.

El noroeste argentino es una región rezagada del país, a diferencia de la pampa húmeda o de la zona de puertos y grandes industrias, el sector público tiene una participación excesiva en la generación de empleo. Las mayores dificultades para los emprendedores del NOA están en el costo logístico, la falta de acceso al financiamiento, las trabas impositivas, el acceso a la formalidad. Hay mucho por hacer, muchas necesidades que atender y para ello es transcendental la visión regional para poder alcanzar una escala para poder exportar.

La Provincia de Jujuy puntualmente viene realizando un esfuerzo formidable por lograr el desarrollo local. Distinguida por la elaboración de productos alimenticios esta provincia busca insertarse también en otras industrias como el turismo, la energía solar o el litio. El Plan Belgrano constituye una gran oportunidad en cuanto a desarrollo regional en lo social, vivienda, infraestructura y transporte y sobre todo el apuntalamiento de corredores turísticos.

El Ecosistema Emprendedor Jujeño para la industria cárnica destaca algunas cuestiones impostergables, una de las más importantes es la necesidad de mataderos habilitados. Del mismo modo es necesario mejorar el *Doing Business*, es decir, que se reduzca la cantidad de trámites obligatorios para poner en marcha una empresa, reducir el exceso de burocracia. El crédito debe ser más accesible para el sector productivo y en este sentido juega

un papel fundamental la confianza tanto para quien otorga el crédito como para el tomador. Y por último, y tal vez lo más importante, es necesario que los jujeños inviertan en su capital social, es decir, que se multipliquen los elementos de apoyo a los emprendedores, que las instituciones educativas formen en emprendedorismo, que el tema se instaure en las sobremesas familiares jujeñas.

Los casos bajo estudio son paradigmáticos por las características propias que presenta cada uno. Diez años de trabajo sostenido del Estado apostando por la gente, visitas periódicas, reuniones masivas, decisiones en conjunto y capacitaciones son rasgos distintivos de la Asociación de Pequeños Productores Aborígenes de la Puna. Por otro lado, Porcina con un año de trabajo intensivo, inversiones, capacitaciones y planificación.

A pesar de que la tasa de empresariedad del entorno es desalentadora hace algo más de un año, en la capital de Jujuy nació Porcina, un emprendimiento productivo jujeño, hecho por jujeños y para los jujeños. Se constituye en una fuente de trabajo para 16 personas, vende a las familias jujeñas productos de calidad, beneficia a productores locales que lo abastecen de insumos y genera mayor competencia entre las empresas del sector lo cual motiva a redoblar los esfuerzos en cuanto a precios y calidad.

Es una empresa dinámica, nacida desde una oportunidad, que pudo convertir una idea innovadora en una oportunidad económica concreta. Con tan sólo un año de vida genera ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento. En otras palabras, se trata de una de las empresas jujeñas que puede contribuir al crecimiento económico de su ecosistema.

Si bien la tasa de crecimiento que tuvo Porcina a lo largo del año fue de un 20% la política de la empresa es mantenerse temporariamente en este nivel a efectos de consolidarse. El crecimiento de Porcina puede venir por el lado de la ampliación de la granja con el objeto de absorber el costo de adquisición de medias reses y pollos. En resumen, y como se señaló anteriormente el sector porcino continúa en crecimiento y Jujuy no es la excepción. Las oportunidades de desarrollo son evidentes.

Los especialistas interpretan que a pesar de las limitaciones en el sistema productivo que tiene esta ganadería, se puede desarrollar un negocio sustentable en torno al aprovechamiento de la carne de llama. También coinciden en afirmar que si se consideran las limitaciones existentes, debe pensarse en una estrategia conjunta entre los sectores de la producción primaria, la industria, el comercio y los organismos estatales.

El desarrollo integral de la cadena de valor de la carne de llama, podría contribuir a mejorar aún más la calidad de vida del poblador puneño, si se apunta a agregar valor a la carne mediante sistemas sanitarios y de calidad apropiados. Otro reto es el de aumentar los canales de venta, no sólo a nivel provincial, para ello resulta inminente la necesidad de instalar

un matadero habilitado. En cuanto a los desafíos que enfrenta la APPP se proyecta acceder a maquinaria que permita aumentar la producción.

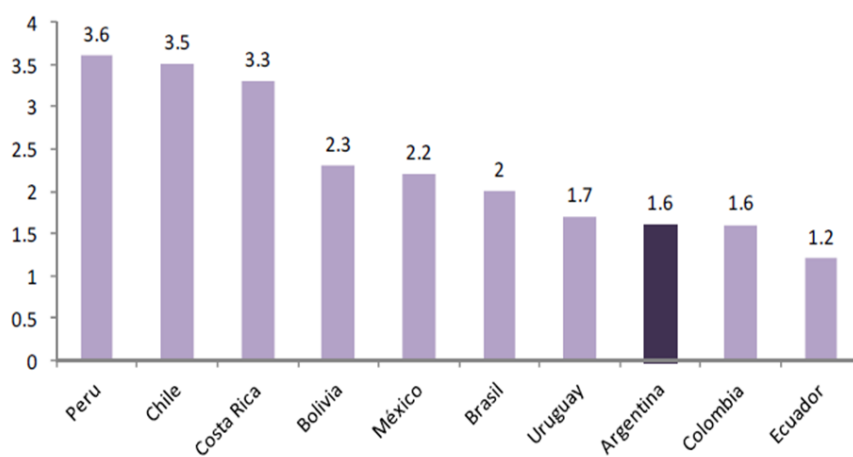
Con la realización del presente trabajo se logró estudiar y comparar ambos emprendimientos tal como se había planteado en los objetivos. Mediante el análisis del ecosistema emprendedor jujeño se pudo arribar a una contextualización de los mismos. Se consiguió conocer la historia, la realidad económica y financiera actual por medio de la cadena de la valor, como así también las perspectivas de cada uno de los negocios, identificando los aciertos y las dificultades que tuvo que enfrentar cada uno, prestando atención al efecto que causa en su entorno cada emprendimiento.

“El bien común supera al bien particular”. Santo Tomás de Aquino.

ANEXO 1

Índice Motivacional en Latinoamérica (Oportunidad de mejora/Necesidad)

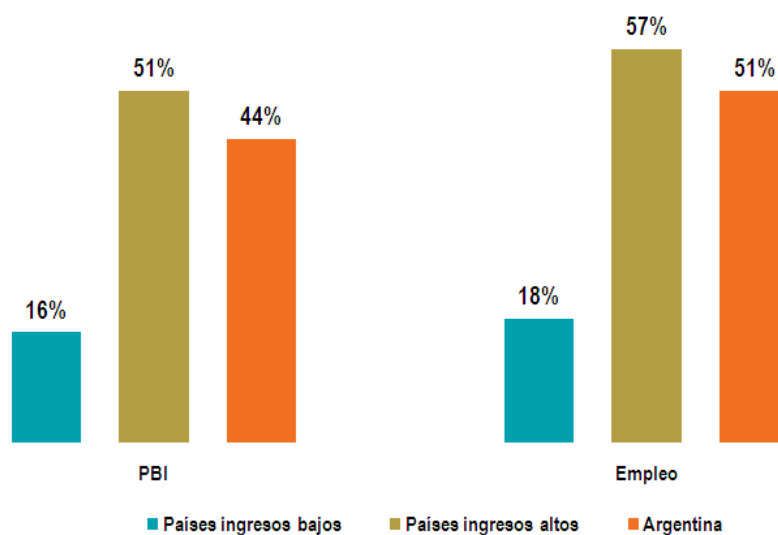
Porcentaje. Año 2014



Fuente: IERAL sobre la base de GEM.

ANEXO 2

Participación de las PYME en el Producto Bruto Interno (PBI) y Empleo



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt, “Small and Medium Enterprises across the Globe: A new Database”,

Policy Research Working Paper, Washington, Banco Mundial, 2003. Censo Nacional Económico 2004, INDEC.

ANEXO 3

VISIÓN

Ser reconocida en el NOA como empresa líder del mercado porcino, tanto en la comercialización de carne de cerdo fresca, como en embutidos y fiambres de calidad artesanal.

MISIÓN

Empresa jujeña dedicada a la cría, procesamiento y comercialización de carne de cerdo, tanto fresca, como en productos elaborados. Con el objetivo de agregar valor a la producción regional para lograr satisfacer las necesidades y expectativas del mercado en cuanto a calidad, valor nutricional y precio, para ello ponemos énfasis en la cualificación del capital humano, en el desarrollo sustentable de nuestras actividades de producción integral, y en la mejora e innovación continua de nuestros procesos.

VALORES

CONFIANZA

Nos desempeñamos con puntualidad y fidelidad para fortalecer el ambiente laboral.

RESPETO

Entre compañeros del equipo de trabajo, con los proveedores, los clientes y hacia la comunidad.

RESPONSABILIDAD

Cumplimos nuestro deber, para poder convivir de manera pacífica y equitativa.

COMPAÑERISMO

Base para lograr un trabajo en equipo eficiente.

COMPROMISO

Compromiso con el medioambiente.

HONESTIDAD

Actuamos siempre con la verdad.

OBTENER GANANCIAS

Somos un equipo de personas orientadas a crear valor y maximizar beneficios.

Fuente: información brindada por el entrevistado

ANEXO 4

Cronograma de bajadas de carne por comunidad

A photograph of a handwritten schedule on a piece of paper. The text is written in black ink with some red corrections. It lists dates and community names. To the right of the main list, there is a vertical column with the word 'guirres' at the top and the numbers 7, 4, and 3 below it.

21-6-15 al 24-6-15	Intermedia / Co...
28-6-15 al 01-7-15	Chalguemayo
05-07-15 al 08-07-15	Surpugio
05-07-15 al 08-07-15	Surpugio / Cholo
12-07-15 al 14-07-15	Surpugio
19-07-15 al 21-07-15	Esrobar
26-07-15 al 28-07-15	P. M. R. N. A. V. S.
02-08-15 al 04-08-15	Redonda
09-08-15 al 11-08-15	Lecho - Casti
16-08-15 al 18-08-15	Tolar
23-08-15 al 25-08-15	Intermedia - Yocaba
30-08-15 al 01-09-15	Chalguemayo

guirres -
7
4
3

Fuente: información brindada por la entrevistada

8. REFERENCIAS

- ALCOBA, D. y. (2010). *Fondos rotatorios. Una herramienta para la Pequeña Agricultura Familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones INTA.
- ALMODÓVAR GONZÁLEZ, D. (2016). *Tesis Doctoral: Actividad emprendedora y crecimiento económico*. Extremadura: Universidad de Extremadura.
- APONTE, M., ÁLVAREZ, M., & LOBATO, M. (Agosto de 2016). *Actividad emprendedora en Puerto Rico: Resultados del GEM 2015*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/309459895_Actividad_Emprendedora_en_Puerto_Rico_Global_Entrepreneurship_Monitor_2015.
- ARBELÁEZ RENDÓN, L. M. (Mayo de 2011). *Emprendimiento social: factores críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del programa de generación de ingresos de la Presidencia de la República de Colombia*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3821/1/linamariaarbelaezrendon.2011.pdf>.
- Asamblea General-ONU. (11 de febrero de 2010). <http://www.un.org/esa/socdev/documents/resolutions/2009/a-res-64-136-sp.pdf>. Obtenido de <http://www.un.org/esa/socdev/documents/resolutions/2009/a-res-64-136-sp.pdf>: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/resolutions/2009/a-res-64-136-sp.pdf>
- ASCÚA, R. (Julio de 2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post-crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3730-la-importancia-proceso-emprendedor-la-argentina-post-crisis-2002-asimetrias-la>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington.
- BERNAL, R. A., DAHER, G., DAHER, F., SUEIRO Y SUEIRO, R., & CUCCHIARO, L. (2014). *Nacer PYMES en Jujuy - Los emprendedores*. San Salvador de Jujuy.
- BIDONDO, M. A. (2012). *Distribución del Ingreso en Jujuy (2004-2011)*. Tucumán: Facultad de Ciencias Económicas de la UNJu. Obtenido de <http://www.ares-noa.com.ar/>
- CARMONA, A. J. (2012). *Microemprendimientos y Economía Social. El caso de Yerba Buena, Tucumán*. UNT. Obtenido de <http://www.ares-noa.com.ar/>
- COHEN ARAZI, M., & ALONSO, A. L. (5 de Enero de 2016). *La actividad emprendedora en Argentina*. Obtenido de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprendedora%20en%20Argentina.pdf.
- COMBINA, M. I., BARCONTE, L. S., DE ZAN, S. M., & FERNÁNDEZ MIRANDA, N. A. (2013). *www.ares-noa.com.ar*. Obtenido de Factores que influyen en la creación y supervivencia de las MIPES en la Provincia de Jujuy.
- Consejo de la Microempresa. (Diciembre de 2017). <http://www.consejomicroempresa.gob.ar/public/institucional/>. Obtenido de <http://www.consejomicroempresa.gob.ar/public/institucional/>.

- DE TORRES CARBONELL, S. (Junio de 2016). *GEM 2015-Resumen Argentina*. Obtenido de https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf.
- DIPEC-Dirección Provincial de Estadísticas y Censos. (Julio de 2014). <http://www.dipec.jujuy.gov.ar/censoindustrial2014.html>. Obtenido de <http://www.dipec.jujuy.gov.ar/censoindustrial2014.html>.
- ECHENIQUE, M., CHÁVEZ, M., VITTAR, M., & LONGONI, A. (2015). *La producción y comercialización de carne de la agricultura familiar en la Puna jujeña: análisis de los sistemas ganaderos, tramas comerciales y marcos normativos para el diseño de estrategias de desarrollo*. Posta de Hornillos, Jujuy: Ediciones INTA.
- El Cronista. (28 de Enero de 2018). Empresas Sociales, el nuevo modelo gestado por los millennials. *PYME, El Cronista*.
- El Tribuno de Jujuy. (23 de Septiembre de 2011). Jujuy, cuarta en cobertura de agua potable en red del país. *El Tribuno de Jujuy*.
- El Tribuno de Jujuy. (11 de Diciembre de 2015). Las metas de la Asociación de Productores Aborígenes. <http://www.tribuno.info/ujuy/nota/2015-12-11-1-30-0-las-metas-de-la-asociacion-de-productores-aborigenes>.
- FERNÁNDEZ MIRANDA, N. (2013). www.ares-noa.com.ar. Obtenido de Oferta de crédito de fuentes públicas en la Provincia de Jujuy: relevamiento, taxonomía, caracterización y determinación de indicadores.
- Fundación Observatorio PYME. (2013). *Informe especial: Inversiones y acceso al financiamiento de las PyME industriales*.
- Fundación Observatorio PYME. (2015). *Informe Observatorio PyME Macro Región NOA*.
- Fundación Observatorio PyME. (2016). *Natalidad empresarial y "Cuña Fiscal" en Argentina*.
- Global Entrepreneurship Research Association. (2017). [gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org). Obtenido de www.gemconsortium.org: <http://www.gemconsortium.org/>
- GONZÁLEZ CARVAJAL, D. (2015). Pensar en verde. *WOBI*, 44-48.
- GUTIÉRREZ, S., & ROMERO, L. (2015). *Cadena Porcina: caracterización y localización en la Provincia de Santa Fé*. Buenos Aires: CIAP.
- INDEC. (2010). https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_38_21.pdf. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_38_21.pdf.
- Infobae. (30 de marzo de 2017). 6 claves para entender la Nueva Ley de Emprendedores. <https://www.infobae.com/economia/2017/03/30/6-claves-para-entender-la-nueva-ley-de-emprendedores/>.
- INTA. (2013). *Análisis de la cadena de la carne porcina en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- INTA. (16 de Junio de 2016). <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=32334>. Obtenido de Fibra de camélidos: la producción de un tesoro del altiplano.

- Jujuy al Momento. (5 de septiembre de 2017). El sistema tributario argentino está colapsado. *Jujuy al Momento*.
- Jujuy al Momento. (24 de enero de 2017). En Jujuy hay apenas 325 pymes registradas. *Jujuy al Momento*.
- KASTIKA, E. (1994). *Desorganización Creativa Organización Innovadora. Recomendaciones, Técnicas, Casos y Ejercicios para desarrollar y aplicar proyectos innovadores en su empresa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- LAMAS, H. (2007). *Desarrollo del Encadenamiento Productivo de la Llama en la Provincia de Jujuy, República Argentina*. San Salvador de Jujuy: CEPAL.
- LLOBETA, R. (2013). *Pobreza y Desarrollo. Principios Teóricos, Reflexiones y Provocaciones*. San Salvador de Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.
- MEGÍAS, J. (7 de Diciembre de 2011). www.javiermegias.com. Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2011/12/las-claves-para-crear-un-ecosistema-emprendedor-2/>
- MIF FOMIN. (s.f.). *Guía de emprendimientos dinámicos*.
- Ministerio de Agroindustria. (Febrero de 2018). <https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/agroemprende/institucional/>. Obtenido de <https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/agroemprende/institucional/>.
- Ministerio de Desarrollo Social. (12 de Diciembre de 2017). www.desarrollosocial.gob.ar. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ar/descentralizados/>.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2014). *Complejo Porcino. Serie "complejos productivos"*.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (2016). *Informes de Cadena de Valor. Cárnica - Porcina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación.
- Mondragon Corporation. (Noviembre de 2017). <https://www.mondragon-corporation.com/>. Obtenido de <https://www.mondragon-corporation.com/>: <https://www.mondragon-corporation.com/>
- MORENO MORALES, D., & OSORIO MICHEL, D. (2016). *El Progreso Social en la Provincia de Jujuy. Una caracterización cualitativa a partir del marco analítico del Índice de Progreso Social (IPS)*. San Salvador de Jujuy: Social Progress Imperative.
- MOTIVAR. (1 de marzo de 2017). *MOTIVAR. El valor de estar informados*. Obtenido de <http://www.motivar.com.ar/2017/03/produccion-porcina-en-argentina/>: <http://www.motivar.com.ar/2017/03/produccion-porcina-en-argentina/>
- NOVOA, C. (4 de Julio de 2008). *Además de creatividad ¿qué se necesita para emprender en la Argentina?* Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de iprofesional: <http://www.iprofesional.com/notas/68637-Adems-de-creatividad-qu-se-necesita-para-emprender-en-la-Argentina>
- PADILLA PÉREZ, R., & ODDONE, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de Cadenas de Valor*. México: CEPAL.

- RAMÍREZ, Á. (2008). *Concurso "Emprendedor Social del Año-América Central 2008"*.
Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/11523730/Emprendimiento-Social>
- RED PUNA. (octubre de 2017). *redpunajimdo.com*. Obtenido de redpunajimdo.com:
<https://redpuna.jimdo.com/quienes-somos/>
- REMOLINS, E. (2007). *Negocios Locales Oportunidades Globales. Cómo se crea riqueza en el siglo XXI*. Buenos Aires: Colección Opinión Sur.
- RODRÍGUEZ, M. E. (2015). *Aportes para la construcción de una agenda de desarrollo regional*. Obtenido de www.ares-noa.com.ar.
- Sitio argentino de producción animal. (2006). http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_de_camelidos/Llamas/50-carne_llama.pdf. Obtenido de La carne de llama ya es un producto gourmet.
- Universo Porcino. (2005).
http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/la_carne_de_cerdo_y_su_valor_nutricional.html. Obtenido de
http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/la_carne_de_cerdo_y_su_valor_nutricional.html.